



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Fortabt i det nuværende øjeblik

Et Aktionsforskningsstudie af Medarbejderinddragelse i Forandringsprocesser i den offentlige sektor

Broeng, Susanne

Publication date:
2019

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Broeng, S. (2019). *Fortabt i det nuværende øjeblik: Et Aktionsforskningsstudie af Medarbejderinddragelse i Forandringsprocesser i den offentlige sektor*. Aalborg Universitetsforlag. Aalborg Universitet. Det Humanistiske Fakultet. Ph.D.-Serien

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Fortabt i det nuværende øjeblik

ET AKTIONSFORSKNINGSSTUDIE
AF MEDARBEJDERINDDRAGELSE I FORANDRINGSPROCESSER
I DEN OFFENTLIGE SEKTOR



Susanne Broeng

FORTABT I DET NUVÆRENDE ØJEBLIK

Et Aktionsforskningsstudie
af Medarbejderinddragelse i Forandringsprocesser
i Den Offentlige Sektor

AF
SUSANNE BROENG



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

SEPTEMBER 2019

Ph.d. indleveret: September 2019

Ph.d. vejleder: Lektor Søren Willert
Aalborg Universitet, Danmark

Ph.d. bi-vejleder: Lektor Åse Høgsbro Lading
Roskilde Universitet, Danmark

Ph.d. bedømmelsesudvalg: Lektor Morten Ziethen (formand)
Aalborg Universitet

Førsteamanuensis Kari Vevatne
Universitetet i Stavanger

Lektor Magnus Larsson
Copenhagen Business School (CBS)

Ph.d. serie: Det Humanistiske Fakultet, Aalborg Universitet

ISSN (online): 2246-123X
ISBN (online): 978-87-7112-984-7

Udgivet af:
Aalborg Universitetsforlag
Langagervej 2
9220 Aalborg Ø
Tlf. 9940 7140
aauf@forlag.aau.dk
forlag.aau.dk

© Copyright: Susanne Broeng

Trykt i Danmark af Rosendahls, 2019



CURRICULUM VITAE

FOR SUSANNE BROENG

Socialrådgiver, Cand.scient.soc., Familierapeut (KI), Organisationsanalytiker (IGA), European Certificate in Psychotherapy (ECP) og World Certificate in Psychotherapy (WCP) ved European Association of Psychotherapy (EAP), Wien.

Psykodynamisk organisationskonsulent, CEO ved Broeng Consult, www.broeng.dk, medlem af ASNET Board, OPUS - An Organization for Promoting Understanding of Society, IPSO - International Society for the Psychoanalytic Study of Organisations, samt forfatter.

Udgivelser relateret til denne afhandling:

Broeng, S. & Frimann, S. (2014). *Anti-grupper og 'Action' Research In Organizations*. I Kristiansen, M. & Poulsen, J. B. (red.) Participation and Power. Aalborg, Danmark, Aalborg University Press, s. 145-171.

Frimann, S. & Broeng, S. (2014). *Interdiscursive leadership communication: From shopping around to critical dialogical positioning*. I Jørgensen, K. M & Largacha-Martinez, C. (red.). Critical Narrative Inquiry'. Ethics, Sustainability and 'Action' to Critical Narrative Inquiry - Storytelling, Sustainability and Power. USA, By Nova Publishers, s. 197-216.

Broeng, S. (2015). Inddragelse og deltagelse i forandringsprocesser. Udforsket ved Tavistock Institutet på Leicesterkonferencen, 2014. København, Danmark, *Erhvervspsykologi*, vol. 13, nr. 2, s. 18-31.

Broeng, S. (2016). *Ledelse i Krydspres. Belyst fra et psykodynamisk perspektiv*. I Frimann, S. & Keller, H. D. (red.). Dilemmer i ledelse. Centrale temaer og perspektiver. Aalborg, Danmark, Aalborg Universitetsforlag, kap. 4, s. 93-117.

Broeng, S. (2017). The Impact of belonging groups in an institutional merger process. London, UK, *Human Relation, Organisations & Society*, 2017, 17(1), 71-88.

Broeng, S. (2018). Employee silence: The need of negative capability in leadership. Management Revue, Socio-Economic Studies, 29 (4) 2018. ISSN print: 0935-9915, ISSN online: 0935-9915, <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-4-432>, s. 432-448.

Udgivelser:

Broeng, S. (1998). Forældre-undersøgelser; Socialforvaltningernes dokumentationsbehov eller manglende implementering af diskursiv etik og metode i det sociale arbejde. Udgivet i *Fagbladet Socialrådgiveren, Danmark, 1998, nr. 7*.

Broeng, S. (2001). *Håbet lever altid - når far eller mor drikker for meget. En undervisningsbog for folkeskolens ældste klasser*. København, Danmark, Borgens Forlag.

Broeng, S. (2002). *Pædagogen i Socialt Arbejde*. I Niklasson, G. (red.) Socialfag for pædagoger. København, Danmark, Forlaget Frydenlund, s. 333-373.

Broeng, S. (2006). *Kan troldeborn elskes? At leve og arbejde med børn, der har en psykisk udviklingsforstyrrelse*. København, Danmark, Forlaget Frydenlund.

Broeng, S. (2007). *Pædagogen i Socialt Arbejde*. I Niklasson, G. (red.). Social Indsigt for pædagoger. København, Danmark, Forlaget Frydenlund, s. 363-407.

Broeng, S. (2009). *Fokus på relationer i psykiatrien*. København, Danmark, Hans Reitzels Forlag.

English summary

of Lost in the Present Moment - an action research study on employee experience of involvement in change processes in the public sector, seen in the light of psychodynamic organizational theories.

This thesis presents a critical investigation of the challenges of employee involvement in organizational change processes. In a national quality reform initiative under the heading: Better welfare and greater job satisfaction – the Government's strategy for quality in the public sector, these challenges were addressed. Launched in August 2007, the reform was based on the insight that the active involvement of employees and their experiences is essential to ensure high levels of development of the organization. My research shows that the organizational changes and the lack of clear communication between leaders and employees created insecurity and at a deeper level, anxiety that gave rise to psychic defenses which had an adverse influence on the working environment.

The empirical data presented here were derived from an action research project involving three groups of employees in two Danish municipalities. My aim was to investigate employees experience of involvement in change processes. Two of the groups were established in the same service organization, the third was formed by teaching staff in a school for children aged 6-16. The action research took the form of dialogue conferences, using an employee perspective on involvement in change processes. By using dialogical action research methodology, I attempt at supporting the employees' reflectivity and ability to express themselves through actions with the aim of a more beneficial change process for employees.

The analyses show the importance of adopting a dynamic perspective on organizational processes. My data document major adverse effects on the employees' personal well-being; stress-related problems were thus found to be increasing, and feelings of guilt and other psychological problems were widespread. Serious problems were uncovered in all three groups, with unconscious psychodynamic processes such as organizational silence, basic assumption processes, the strengths of relations in the belonging group, and a lack of a shared understanding of the working topic for the change process in relation to the leadership.

The dialogue conferences succeeded in facilitating processes that allowed group (1b) to develop a negotiated interpretative stance for making 'actions', which stimulated the employees to work with containment and meaning making in the change process. In group (1a), the employees were empowered to make 'actions', but they did not confront the emotional problems in the organisations, and in case (2), the dialogue conferences failed to catalyze progress, which led to a general withdrawal from the organizational process.

My investigations point to the fact that mostly employees did not experience being involved in the organizational change processes. The most prominent reaction is organizational silence concerning negative emotions and repression of articulations of needs in the situation. I conclude that employees often experience diffuse feelings of anxiety, which they cannot put into words and make their leaders pay attention to their difficulties. Their silence is both rational – they do not speak up for fear of retributions from their leaders if they are critical – and irrational as the processes of change, change of leaders and collegial conflicts activate a regressive wish to withdraw from the scene. It leads to a ‘them-us’ - ‘organizational split’ between employees and management. With the absence of a ‘common object understanding’, communication appears to be stuck. Thus, the experience of employee involvement is not only about getting sufficient information, but also about making emotionally dynamic processes be heard and acted upon. Still, the employees’ experiences are that their managements are unable to empathize and openly confront perspectives in the organizational changes. It is beyond my field of research, but one hypothesis for further exploration is that the management’s inability to involve their employees is related to the uncertainty and anxiety, which the changes also activate in them.

September 2019

Susanne Broeng

Institute for Culture and Learning, Aalborg University

Dansk resume

af Afhandlingen 'Fortabt i det nuværende øjeblik – et aktionsforskningsstudie af medarbejderinddragelse i forandringsprocesser i den offentlige sektor', belyst med psykodynamiske organisationspsykologiske teorier.

Formålet med dette studie har været at undersøge medarbejdernes oplevelse af medarbejderinddragelse i forandringsprocesser. Forskningen i medarbejderinddragelse tager afsæt i regeringens kvalitetsreform: 'Bedre velfærd og større arbejdsglæde – regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige sektor' fra august 2007, der fremhæver medarbejderinddragelse som et af de væsentlige elementer i kvaliteten i offentlig velfærd. Afhandlingen er opbygget med en samlet afhandling og fire artikler. De fire artikler viser forskellige delelementer af undersøgelsens resultat.

Det teoretiske grundlag for afhandlingen er Tavistock-traditionens psykodynamiske organisationspsykologi med en forståelse af organisationer som åbne systemer, der er i interaktion udadtil med organisationens kontekst og ydre krav, og som fører til indre problemstillinger i arbejdet med at håndtere kravene, så organisationen kan skabe de forventede forandringer. Tavistock-traditionen bidrager med en organisationsforståelse, som anerkender eksistens af både bevidste og ubevidste processer og deres påvirkning af sprog og handlinger. I afhandlingen arbejder jeg med antagelser om, at der i et emotionelt og psykisk krævende udviklingsforløb er følelser og erfaringer, der fraspaltes bevidstheden gennem forsvarsmekanismer som angst, fortrængning, forskydning, dissociation o.a. Disse følelser påvirker ikke kun deltagerne, de påvirker også mig som forsker, hvor jeg oplevede sympati, frustration og at være en fiasko.

Analyse af min empiri peger på, at medarbejderne hverken har en direkte eller indirekte oplevelse af medarbejderinddragelse når det drejer sig om forhold, der påvirker medarbejdernes trivsel. Gennem anvendelse af aktionsforskningens dialogkonferencer undersøgte jeg, om der blandt medarbejderne kan findes svar på, hvorfor dette ikke sker. Aktionsforskningen giver mulighed for at træde ind i deltageres praksisfelt med mulighed for at være i samspil med deltagerne og derigennem opleve, hvordan deltagerne oplever hverdagens praksis og handler på denne. Aktionsforskningen er gennemført med tre grupper fra to offentlige organisationer i perioden 2012-2015, hvor to af grupperne havde medarbejdere som deltagere, og den tredje gruppe havde koordinatore og ledere som deltagere. Afhandlingens data er analyseret i et filosofisk hermeneutisk perspektiv både gennem analyse af aktionsforskningen og ved den efterfølgende semiotiske analyse af deltageres udsagn.

Afhandlingens konklusion er, at den manglende italesættelse af mange af de vanskelige temaer i organisationen af deltagerne opleves som en diffus angst, der ikke kan bearbejdes og som stimulerer udviklingen af et psykisk forsvar - et forsvar som kan bygge på paranoide forestillinger, men også på forestillinger om ledelsesmæssige tiltag og konsekvenser, som er reelle. Realiteterne om forandringsprocessen italesættes ikke, hvorved deltagerne trækker sig og sammen skaber en fælles forståelse af deres oplevelser. Ingen af deltagerne i de tre grupper udtaler sig direkte om oplevelsen af medarbejderinddragelse, men indirekte gennem emner, dialogens form og gennem

valget af actions. De mest prægnante defensive udtryk er organisatorisk tavshed om de negative følelser og manglende formulering af situationsbestemte behov. Der opstår et 'dem-os'-'organisatorisk split' mellem medarbejdere og ledelse, med et fravær af en 'fælles objektforståelse', hvor kommunikationen fremstår som fastlåst på grund af både medarbejdernes og ledelsens manglende evne til at være i kontakt og formulere de reelle empiriske problemstillinger, der handler om fyringer og for medarbejderne uvelkomne forandringer, der ikke kan konfronteres.

Fraværet af afstemt opmærksomhed til disse behov skaber uro og frustration, hvor medarbejderne oplever sig som fortabte i de konkrete udfordringer her-og-nu. Oplevelsen af medarbejderinddragelse handler således ikke kun om at få tilstrækkelig information, men også om følelsesmæssige dynamiske processer, som det er vanskeligt at sætte ord på og som deltagerne ikke oplever bliver hjulpet frem, hvilket peger på ledelsens manglende evne til indlevelse og åben konfrontation af forandringens perspektiver. Det ligger uden for mit forskningsfelt, men en hypotese til videre udforskning er, at ledelsens manglende evne hænger sammen med at forandringer, der også rammer dem, skaber usikkerhed og angst i deres rækker.

September 2019

Susanne Broeng,

Institut for Kultur og Læring, Aalborg Universitet

Tak

Jeg vil med glæde sige tak til Annette Lorentsen, Aalborg Universitet, for at have givet mig muligheden for at blive tilknyttet Institut for Læring og Filosofi. At have fået denne mulighed for at arbejde som ph.d.-studerende ved Institut for Læring og Filosofi har været et stort privilegie, som jeg er meget taknemmelig for. Jeg har stor respekt for det forskningsmæssige arbejde ved instituttet og oplever det som en gave, at jeg i disse rammer fik mulighed for at gå i dybden med min forskningsmæssige interesse i interpersonelle forhold i organisationer.

Tak til mine vejledere, Søren Willert ved Institut for Læring og Filosofi, Aalborg, og Steen Visholm ved Roskilde Universitet, samt en særlig tak til Åse Høgsbro Lading, Roskilde Universitet, for konfronterende at dele ud af sin faglige psykodynamiske ekspertise – det har virkelig været udfordrende og berigende.

Tak til Morten Berg, ikontekst.dk, Eivind Rosenberg for engelsk korrekturlæsning af mine artikler. I har været eminente til at få øje på små detaljer, når jeg har set mig blind på min tekst.

At gennemføre et ph.d.-studie sideløbende med mit arbejde som supervisor, underviser og organisationskonsulent i mit firma Broeng Consult har været en udfordring, især når jeg har haft lyst til at blive i forskningsprocessen i dagevis, men måtte skifte om til et konsulentfokus. Mit arbejde har samtidig været en stor kilde til inspiration, ikke mindst når jeg har talt med mine grupper om de udfordringer, som de dagligt møder, og når grupperne gavmildt har delt ud af deres oplevelser og erkendelser. Særligt tak til jer, som bidrog gennem mit empiriske arbejde i min forskning. I har været så inspirerende at være sammen med i forskningsprocessen.

Tak til mine venner for trofast at følge mig gennem jeres interesse for min forskning – og tak for jeres insisteren på, at der også skal være plads til hygge og fornøjelser, selv om tiden har været presset. Jeg glæder mig til at få endnu mere tid til at nyde vores samvær.

Sidst, men ikke mindst – tak til min dejlige familie, der trofast har bakket mig op, har motiveret mig og accepteret, at jeg indimellem har været noget så distræt, mens jeg har bakset med mine analyser. En særlig tak til Simon og Henning for jeres kærlige støtte og ikke mindst den sidste hånd på den grafiske del – du er mig en uvurderlig hjælp, Henning – tak!

Gjøl, september 2019
Susanne Broeng

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1: Indledning - forskningsfelt og problemformulering	1
Introduktion – medarbejderinddragelse i den offentlige sektor	1
Afhandlingens kontekstforståelse – et ideologisk paradigmeskifte	2
Paradigmeskifte – udvikling af det danske velfærdssamfund	4
Personlig og forskningsmæssig interesse i emnet	5
Afhandlingens problemformulering	6
Samlet fører dette frem til følgende spørgsmål:	6
Forskningsfeltets 'state of the art'	7
Præstudie	14
Afhandlingens undersøgelsesmetode	15
Læsevejledning	16
Kapitel 2: Forforståelse og forskersubjektivitet	17
Forforståelse og indkredsning af emne	17
Men hvad forventer jeg at se?	18
Kapitel 3: Afhandlingens teoretiske position	19
Indledning	19
Afhandlingens artikler – en erkendelsesrejse	19
Afhandlingens organisationsteoretiske position	20
Psykoanalyse	21
Åben systemteori	24
Wilfred R. Bions teori om gruppeprocesser	26
Isabel Menzies Lyths teori om sociale systemer som forsvar	30
Andre forståelser af det ubevidste	31
Tavistock-traditionen i dag	32
Videnskabsteori	32
Kritisk realisme	32
Den semiotiske epistemologi - Tegnanalyse	35
Filosofiske hermeneutik – fortolkning og meningsdannelse	38
Kapitel 4: Afhandlingens metode	41
Aktionsforskningens historie	42
Aktionsforskningens dialogtradition - dialogkonferencen	43
Aktør-struktur forholdet	43
Helhedsperspektiv	44
Tryghedsskabende faktorer	44
Dialogtraditionens anerkendelsesoptik	44
Dialogtraditionens handlingsperspektiv	45
Forskningsdesign	46
Forskningsselementer	49

Kapitel 5: Analysens design og metodiske delelementer	51
Analysens for forståelse og opbygning.....	51
Slutningsformer.....	52
Det ubevidste i datamaterialet.....	52
Skematisk oversigt over empirisk materiale	54
Tolkning af det metodiske arbejde.....	55
Deltagelse	55
Anden-person refleksion.....	56
Frirum og ubevidste processer	56
Inkompetence og afmagt.....	57
Deltagelse – demokrati og magt.....	58
Kapitel 6: Afhandlingens analyse	61
Præsentation af de to organisationer – analysens første fase	61
Præsentation af case 1 – Fusion mellem to kommunale forvaltninger.....	61
Præsentation af case 2 – En kommunal folkeskole	63
Delanalyse af case præsentation – de fire forskningsspørgsmål.....	64
Dialogkonferencerne – analysens anden fase	66
De fem perspektiver	72
Kultur – ’lig i lasten’	72
Frygt, tavshed og regression.....	74
Anerkendelse – at blive set, hørt og mødt.....	75
Når forskellighed bliver til en ressource – ’actions’	75
Samlet analyse	75
Kapitel 7: Afhandlingens artikler.....	79
Indledning.....	79
Overordnet introduktion til afhandlingens fire artikler.....	80
To andre artikler	80
Præsentation af afhandlingens artikler.....	81
Anti-groups and ’Action’ Research in Organisations	81
Ledelse i krydspres, belyst fra et psykodynamisk perspektiv	83
The Impact of Belonging Groups in an Institutional Merger Process.....	85
Refleksion af artiklerne i forhold til ’state of the art’	88
Kapitel 8: Videnskabelig kvalitet og etik.....	89
Validitet.....	89
Reliabilitet.....	91
Forskningens etik.....	92
Selvrefleksivitet og sårbarhed	93
Indledende opsummering.....	95
Konklusion.....	96
Personlig proces	97
Litteraturliste.....	99

Bilagsfortegnelse

Afhandlingens bilag	117
Introduktion til bilag med afhandlingens artikler	117
Bilag 1: Anti-Groups and Action Research in organisations	121
Litteraturliste	141
Bilag 2: Medforfattererklæring	144
Bilag 3: Ledelse i Krydspres - belyst fra et psykodynamisk perspektiv	145
Litteraturliste	161
Bilag 4: The Impact of Belonging Groups in an Institutional Merger Proces	163
Litteraturliste	175
Bilag 5: Action Research on Employee Silence: The Need for Negative Capability in Leadership	177
Litteraturliste	190
Bilag 6: Vejledererklæring	193
Bilag 7: Ph.d.-kurser med ECTS oversigt, samt konferencer og træningsseminarer	195
Bilag 8: Fortroligt empirisk materiale	202

Figurfortegnelse

Figur 1.1: Undersøgelsens deltagere	7
Figur 3.1: Åben System model med input/output og intern proces	25
Figur 3.2: Role as action. (Long, 2016, s. 35)	25
Figur 4.1: Den fortløbende aktionsforskningsproces	46
Figur 4.2: Forskningsdesign for undersøgelse	47
Figur 4.3: De anvendte forskningselementer	49
Figur 5.1: Oversigt over det empiriske materiale i skemaform	54
Figur 6.1: Analysens fem perspektiver som tegn	72
Figur 6.2: Metaforen 'Two way screen'	76
Figur 7.1: Artiklerne, en del af en helhed af et samlet billede af medarbejderinddragelse	80
Bilag 1, figure 1: The negative spiral process and pattern of the anti-group	124
Bilag 5, figure 1: Citizen services – organisation structure 2007–Dec. 2014	177
Bilag 5, figure 2: Library services – organisation structure 2007–Dec. 2014	178
Bilag 5, figure 3: Merged organisation structure, Jan. 2015	178

Kapitel 1: Indledning - forskningsfelt og problemformulering

Introduktion – medarbejderinddragelse i den offentlige sektor

Afhandlingen skriver sig ind i et forskningsfelt om forandringsprocesser i det offentlige med særligt henblik på en psykodynamisk inspireret analyse af medarbejderes oplevelse af (potentielt manglende) inddragelse.

Kapitel 1 er organiseret således, at jeg indledningsvist rammesættende præsenterer afhandlingens genstandsfelt og centrale antagelser; konteksten for forskningsfeltet, som er forandringsprocesser, der aktualiseres af paradigmeskiftet med New Public Management (NPM), samt uddrag af Regeringen (2007)'s intentioner med kvalitetsreformen (2007) i forhold til medarbejderinddragelse. Efter denne rammesætning for afhandlingens genstandsfelt introducerer jeg kort min forskningsmæssige interesse og præsenterer afhandlingens problemformulering med en kort introduktion til afhandlingens empiri. Kapitlet afsluttes med afhandlingens 'state of the art', beskrivelse af mit præstudie og ganske kort om den erkendelsesrejse, som afhandlingen viste mig. Kapitlet afsluttes med en læsevejledning, der giver nogle vigtige informationer om tilgangen til det empirisk materiale.

Begrebet 'oplevelse' er central for denne afhandling og viser hen til afhandlingens genstandsfelt, som er medarbejdernes personlige subjektive udsagn om forløb, følelser og psykisk realitet (Gammelgaard, 2015) i forbindelse med forandringsprocesser. I afhandlingen er det således medarbejdernes fortællinger om deres oplevelse af medarbejderinddragelse i forandringsprocesser, der har interesse - ikke om disse udsagn kan objektiviseres i forhold til det, der empirisk foregår. Ved hjælp af afhandlingens filosofiske hermeneutiske position indkredser jeg begrebet 'oplevelse', Gadamer (2007) beskriver oplevelse således:

"... in every Erlebnis. Every experience is taken out of the continuity of life and at the same time related to the whole of one's life. It is not simply that an experience remains vital only as long as it has not been fully integrated into the context of one's life consciousness, but the very way it is 'preserved and dissolved' by being worked into the whole of life consciousness goes far beyond any 'significance' it might be thought to have. Because it is itself within the whole of life, the whole of life is present in it too" (Gadamer, 2007, s. 69).

Gadamer fremhæver i citatet at enhver oplevelse er taget ud af sin sammenhæng, som er det levede liv i sin helhed og samtidig er oplevelsen en del af denne helhed. På denne måde får oplevelsen betydning, ikke blot i sig selv, men som en del af en større sammenhæng. Jeg tilslutter mig denne forståelse, men har måtte begrænse mig til at beskrive og analysere medarbejdernes oplevelse i et snævrere arbejdsmæssigt felt end 'the whole life'.

Senere i dette kapitel argumenterer jeg yderligere for afhandlingens teoretiske grundlag, som jeg her i den sidste del af min skriveproces, har arbejdet mig frem til. Det teoretiske grundlag kan kort beskrives som psykodynamisk organisationspsykologi med afsæt i Tavistock-traditionen. Tavistock-traditionen er funderet i psykoanalysen udviklet af Sigmund Freud (1856-1939), senere videreudviklet gennem Melanie

Kleins (1882-1960) objektrelationsteori, Isabel Menzies (1917-2008) teori om sociale systemer som forsvar mod angst, Wilfred R. Bions (1897-1979) teori om gruppedynamiske processer, samt Ken Rice (1908-1969) og Eric John Miller (1924-2002) åben systemteori (1967), der placerer organisationer og deres medlemmer i en interaktionel og dynamisk kontekst. I forståelsen af den offentlige organisations særegenhed som ledet af folkevalgte repræsentanter og med en multifunktionalitet, der kan have modstridende interesser (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 24) ser jeg organisationer som åbne systemer, der er i samspil både indadtil i forhold til organisationens medlemmer og udadtil i forhold til den omgivende kontekst, samt at organisationens medlemmer, som aktører vil agere i sammenhæng med det spændingsfelt, som personen oplever imellem personens indre verden og den sociale ydre verden bestående af samfundsmæssige processer, familie, venner, kolleger, ledere og brugere. Imidlertid ligger det ikke indenfor afhandlingen rammer at komme tættere på familiemæssige dynamikker og jeg præsenterer kun de mere overordnede og for afhandlingen direkte relevante udviklinger i samfundet.

Afhandlingens kontekstforståelse – et ideologisk paradigmeskifte

Arbejdslivet i offentlige organisationer er præget af forandring i forhold til struktur, forståelsen af ledelse, organisationskultur og arbejdsmiljø. Ord som effektivitet, kvalitet, fleksibilitet og samarbejde (Dalsgaard & Jørgensen, 2010) er ord, som på mange forskellige måder viser hen til den moderniseringsproces, som den offentlige sektor gennemgår.

Siden 1980'erne har man i Danmark søgt at modernisere den offentlige sektor ved at reformere fra at være lukkede, traditionelle Weberske bureaukratier (Brunsson & Olsen, 1993) til en organisationsform med højere grad af fleksibilitet, effektivitet og åbenhed, inspireret af markeds- og kundeforhold i den private sektor. Dette er sket ud fra en forståelse, der siger 'mere for mindre' – mere effektivitet for de ideelt set samme økonomiske investeringer. Moderniseringsprocessens nationale økonomi er snævert forbundet med den globale økonomi – økonomier i Kina og USA påvirker økonomier i EU og i Danmark, hvorved den nationale kontekst altid vil være indlejret i internationale begivenheder. Dette perspektiv styrkes af den betydning, som internettet og den globale kommunikation har for flow af viden, vidensdeling og samhandel med downloads af elektronisk information, der flyder frit over grænser og som er tilgængelig for alle, der følger udviklingen. Markedsorienteringen stiller nye og anderledes krav til den offentlige sektor, hvor netop refleksion over at interagere i international konkurrence med andre stater om økonomisk vækst er temaet for konkurrencestaten (Pedersen, 2011), også selv om konkurrencestaten kan siges at mangle visioner for, hvordan den kan reformere til noget bedre (Pedersen, 2018). I et historisk perspektiv drejede det sig i 1980'erne og 1990'erne om at omstille den offentlige opgave i en mere markedsbaseret retning, hvor den offentlig sektors ledere skulle inspireres af ledelsespraksis og ledelsesmodeller fra den private sektor, med et samlet udtryk kaldet for New Public Management (Hood, 1991). OECD har sammenfattet kravene til og resultaterne af NPM-indsatsen i flere store rapporter, blandt andet '*Modernising Government*' fra 2005 og '*Value for Money. Public Administration after New Public Management*' fra 2010. Regeringerne skulle som det første decentralisere ledelsen af offentlige organisationer; for det andet skulle de etablere konkurrence og valg mellem serviceudbydere, og for det tredje skulle disse udbydere styres og holdes ansvarlige

gennem effektivitets- og kvalitetsmålinger (Bovbjerg m.fl., 2011, s. 18).

NPM var oprindeligt en politisk strategi (ibid, 2011), der tog afsæt i et behov for at få mere kontrol med de offentlige budgetter (ibid, 2011). Finansminister Henning Christoffersen gennemførte i 1983, som en af de første politikere i Danmark, et reformarbejde om effektivitet og produktivitet (Dalsgaard & Jørgensen, 2010). Dette skete gennem etablering af målstyring og 'de frie styrelser', hvor målet var at sikre uafhængighed mellem politikerne og dem, der skulle udføre opgaverne. Senere kom 'borgernes frie valg' gennem kvasi-markedsmekanismer og igen senere, i 00'erne, kom en egentlig privatisering af den offentlige sektor inspireret af iværksættertankegangen i den offentlige sektor i USA (Bovbjerg m.fl., 2011). Programmet blev formuleret af Osborne & Gaebler (1992):

"De fleste fremsynede regeringer fremmer konkurrencen mellem serviceudbydere. De giver borgerne medbestemmelse ved at flytte kontrollen fra bureaukratiet over i civilsamfundet. Offentlige institutioner skal ikke finansieres via automatiske bloktilskud. De skal belønnes efter deres indsats ved at fokusere på resultater. De er drevet af deres mål – deres mission – snarere end af regler og regulativer. De redefinerer deres klienter som kunder og tilbyder dem valgmuligheder – mellem skoler, mellem genoptræningsprogrammer, mellem boliger. De forebygger problemer snarere end at tilbyde service, efter at problemerne er opstået. De bestræber sig på at tjene penge – og ikke bare bruge dem. De decentraliserer beslutningskompetencen og går ind for medbestemmelse. De foretrækker markedsmekanismer frem for bureaukratiske maskinerier. Og de fokuserer ikke bare på at tilbyde offentlig service, men at tilskynde alle sektorer – offentlige, private og frivillige – til at blive aktive i bestræbelsen på at løse samfundets problemer"
(Bovbjerg m.fl, 2011, s. 22).

NPM-tankegangen signalerede således en grundlæggende anden ideologisk opfattelse (Dalsgaard & Jørgensen, 2010) af, hvordan offentlig velfærd skulle ledes og udføres, det vil sige med færre regler og flere situerede tiltag. Det er en opfattelse, som siden 1983 er blevet implementeret gennem en lang proces frem til strukturreformen, i det følgende kaldet kommunalreformen, i 2007 og skolereformen i 2013 (Dalsgaard & Jørgensen, 2010). Ud over sammenlægningsprocesser mellem amter og kommuner i 2007 blev kommunalreformen også anledningen til indførelse af nye ledelsessystemer med fokus på blandt andet øget effektivitet, kvalitet og dokumentation, der med dette for øje har ført til kontinuerlige forandringsprocesser i det offentlige system.

Professionalisering af ledelsen af den offentlige sektor skal bidrage til målopfyldelsen og udarbejdelse af metoder dertil. Målet er at sikre, at dokumentation og målfokusering, korresponderer med indførelsen af resultatløn og resultatkontrakter, hvilket er centrale elementer i markedsstyringen og redskaber til at sikre, at ledelsen udstikker mål for sin virksomhed, og at medarbejderne forpligtes på opfyldelsen af disse. Der søges hermed opnåelse af en på én gang bedre og mere sikker topstyring af den offentlige virksomhed og en øget fleksibilitet inden for de fastsatte rammer for de udførende enheder i bunden af systemet, samtidig med at der er en fælles interesse i at udvikle en god arbejdsplads med trivsel (Visholm, 2004c). Spørgsmålet er imidlertid om topstyring og medarbejderinddragelse kan forenes i praksis.

Paradigmeskifte – udvikling af det danske velfærdssamfund

I forlængelse af det ideologiske paradigmeskifte var formålet med kommunalreformen i 2007 følgende:

”Målet med reformen er at fastholde og videreudvikle en demokratisk styret offentlig sektor, hvor der er etableret et solidt fundament for en fortsat udvikling af det danske velfærdssamfund. Vi skal derfor fremtidssikre den decentrale offentlige sektor, som er et særkende for Danmark, ved at skabe bæredygtige enheder med et klart ansvar for at levere velfærdsydelser af høj kvalitet til danskerne. Fremtidens større kommuner giver muligheder for en bedre opgaveløsning, hvor flere velfærdsopgaver kan løses i kommunerne. Med flere opgaver placeret lokalt skal demokratiet styrkes, idet flere politiske beslutninger træffes lokalt” (Uddrag af Aftale om strukturreform indgået mellem regeringen og Dansk Folkeparti)” (Rasmussen, 2005).

Som det fremgår af citatet, så fremhæves videreudvikling og fremtidssikring af velfærden gennem lokale enheder, der yderligere har ansvar for at udvikle og styrke det lokale demokrati. Visionens betydning for de ansatte i den offentlige sektor præciseres i kvalitetsreformen, august 2007 og denne siger, at netop fordi den offentlige sektor står over for store ændringer, er det vigtigt, at den offentlige sektor i Danmark fortsat leverer service af høj kvalitet gennem et markant kvalitetsløft. Det fremhæves i teksten, at kvalitetsreformen skal føres ud i livet gennem en bred inddragelse af medarbejdere og ledere i den offentlige velfærdsservice (Regeringens Kvalitetsreform, 2007). Det er et ambitiøst mål og et mål, som tilsyneladende står i stærk kontrast til kommunalreformens økonomiske ambitioner, som netop understreger betydningen af at reducere offentligt forbrug. I disse forhold ligger der implicit et krydspres, også kaldet en 'double-bind'- (Bateson, 2000; Broeng, 2016) situation, hvor lederne på den ene side skal gennemføre nedskæringer gennem mål- og kontraktstyring og på den anden side skal sikre høj kvalitet. Det ser jeg som en udfordring for arbejdet med medarbejderinddragelse, idet mål for nedskæringer forventeligt må konflikte med medarbejdernes interesser for jobfastholdelse og faglig udvikling, en situation, som skaber usikkerhed for den enkelte medarbejder. Samtidig præciseres det i regeringens kvalitetsreform ”Bedre velfærd og større arbejdsglæde – regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige sektor” (Regeringen, 2007) at:

”En række af kvalitetsreformens vigtigste initiativer bygger på lokal opfølgning og inddragelse af medarbejderne og brugerne. Som eksempel skal en omfattende afbureaukratisering tage udgangspunkt i medarbejdernes erfaringer med, hvilke procedurer og krav der er en hæmsko i dagligdagen” (Regeringen, 2007, p. 4).

Denne formulering værdsætter helt klart medarbejdernes viden om den organisatoriske tilrettelæggelse af arbejdet med hovedopgaven og deres erfaringer med, hvad der hæmmer og fremmer udførelsen af den offentlige service. Den direkte sammenhæng mellem forbedringer for både medarbejderne og borgerne fremdrages også som et væsentligt kvalitetskrav: ”Forbedringer for medarbejderne skal omsættes i mærkbare forbedringer for brugerne (Regeringen, 2007, s. 22). Videre præciseres det i aftaleteksten afsnit 2: ’Attraktive arbejdspladser med ansvar og faglig udvikling’, at: ”De offentlige arbejdspladser skal inddrage og anvende medarbejdernes ressourcer og

faglige viden bedst muligt" (Regeringen, 2007, s. 72 og s. 81). Kvalitetsreformen fremhæver således, at udgangspunktet skal tages i medarbejdernes erfaringer fra arbejdet i organisationen, og at det er af væsentlig betydning for organisationens udvikling, set i relation til brugerne af offentlig service, at medarbejderne, deres erfaringer og oplevelse af deres arbejde inddrages aktivt for at skabe mærkbare forbedringer, men aftaleteksten viser, at der i vid udstrækning er tale om en instrumentel og rationel forståelse af inddragelse og anvendelse af medarbejdernes ressourcer gennem formelle medarbejderinddragende aktiviteter som MED-systemet, trivselsmålinger og lederevalueringer.

Problemstillingen åbner et spørgsmål om, hvor meget der er mulighed for at blive inddraget, når moderniseringsprocessen *'buldre afsted som et mægtigt tog'* (egen metafor), og når *'næste station'* (egen metafor) med øget effektivitetspres, besparelser og forandringer er givet? I denne afhandlings forståelse består medarbejderinddragelse af både formelle og uformelle medarbejderinddragende aktiviteter gennem demokratiske dialoger (Gustavsen & Engelstad, 1986). Gustavsen & Engelstad (1986) forstår demokratiske dialoger som et processuelt generativt eller kommunikativt begreb. Ifølge Gustavsen (2011) handler det om, at de ansatte på forskellige niveauer i hierarkiet selv skal være med at skabe de ønskede forbedringer i retning af det, de forstår som et godt arbejde. Principielt har demokratiske dialoger fokus på partcipatoriske processer, lokal læring og ledelse snarere end på generelle løsninger som f.eks. selvstyrende grupper eller forskellige former for trivselsundersøgelser gennem spørgeskemaer. Det er denne afhandlings definition af medarbejderinddragelse, at de ansatte fra alle niveauer i organisationen sammen definerer de organisatoriske problemstillinger, kommer med forslag til at igangsætte handlinger og følge op på dem, samt at det er de ansatte selv, som undersøger, hvad de ønsker, der skal forandres, hvilket er i tråd med kvalitetsreformens (2007) ordlyd: "... tage udgangspunkt i medarbejdernes erfaringer" (Regeringen, 2007, s. 4).

Personlig og forskningsmæssig interesse i emnet

Min særlige interesse for emnet udspringer af den erfaring, jeg, som organisationskonsulent med opgaver i forandringsprocesser, har erhvervet. Særligt den udfordring som relaterer sig til, at selv om både ledelse og medarbejdere udtrykker sig positivt om at bidrage aktivt til forandringsprocessen og denne formelt planlægges af interne konsulenter, så opstår der alligevel ofte processer i organisationen, der kan få ledelsen til at tale om *'modstand mod forandring'* i relation til medarbejdergruppen. Min erfaring er, at fænomenet *'modstand mod forandring'* kan tolkes både som et udtryk for et irrationelt ubehag ved, at sædvanen ændrer mening, og som et rationelt udtryk for, at medarbejderne forsøger at få tid og overblik til at kunne arbejde hen imod, hvad de ser som gode, meningsskabende beslutninger i forandringsprocessen (Hansen, 2017; Obholzer, 1986; Visholm 2004c), men måske også en forskellig forståelse af, hvad medarbejderinddragelse er i den konkrete hverdagspraksis. De mange forskellige oplevelser, som jeg får kendskab til i min empiri synes ikke blot rettet mod forandringerne, men snarere imod den måde processerne foregår på i forhold til spørgsmålet om at opleve sig inddraget, anerkendt som medarbejder, samt at opleve sig set, hørt og mødt af ledelsen i håndtering af forandringerne.

Min erfaring er, at Regeringens (2007) anbefalinger om, at ledelsen i den offentlige organisation skal udøve medarbejderinddragelse gennem MED-systemet, gennem

formelle rationelle spørgeskemaer, trivselsundersøgelser og lederevalueringer skaber en diskrepans i forhold til situationer, hvor der er tale om en 'oplevelse' af manglende inddragelse. Følelser af svigt eller tilsidesættelse, der ikke umiddelbart og udelukkende kan relateres til en igangværende forandringsproces kan dukke op, hvilket gør, at der kræves et sensitivt og nuanceret indblik i sådanne processer for at kunne analysere, hvad der ligger bag medarbejdernes reaktion (Hansen, 2017). Forskningsfeltet i denne afhandling åbner således for associative, subjektive processer, der viser personen i rollen, opgaven og organisationen.

Med afsæt i denne redegørelse for de offentlige forandringsprocessers samfundsmæssige kontekst og dilemmaer samt egne erfaringer på området, vil jeg præsentere afhandlingens problemformulering:

Afhandlingens problemformulering

Afhandlingen sætter fokus på den paradoksale situation, at kvalitetsreformen, 2007 fremhæver betydningen af at inddrage medarbejdernes viden og erfaringer for at kunne sikre høj kvalitet i den offentlige service, samtidig med at kommunerne gives en bunden opgave med at reducere de offentlige udgifter og effektivisere, hvilket ikke nødvendigvis indebærer hensyn til medarbejderne, deres erfaringer og oplevelse af deres opgaver.

Afhandlingens genstandsfelt er en undersøgelse af *medarbejdernes subjektive fortællinger om deres oplevelser af medarbejderinddragelse* i forandringsprocessen, på baggrund af implementeringen af kommunalreformen, 2007.

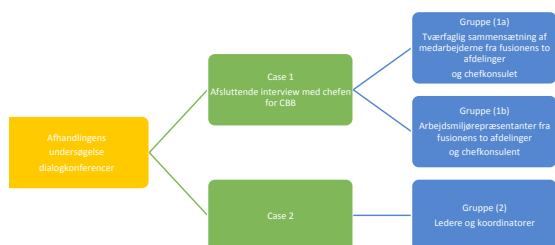
Formålet med undersøgelsen er på den ene side at få empirisk indsigt i medarbejdernes oplevelser bevidste som ubevidste og på den anden side, at skabe viden, der kan bidrage til empowerment af medarbejderne således at de i højere grad kan udvikle deres fælles forståelse af situationen, af deres egne forestillinger og handlemuligheder samt i deres kommunikation med ledelsen om inddragelse i forandringsprocesserne.

Jeg har på denne baggrund valgt at anvende aktionsforskningens dialogtradition med dialogkonferencer (Reason & Bradbury, 2008), idet dialogkonferencerne åbner mulighed for, gennem dialogisk samspil over tid, at undersøge medarbejdernes oplevelser, at afprøve de 'actions', som de finder væsentlige, samt at medvirke til at skabe processer, der kan udvikle og forandre, også efter at aktionsforskningsforløbet er afsluttet.

Samlet fører dette frem til følgende spørgsmål:

1. Hvordan beskriver medarbejdere i forskellige forandringsprocesser deres erfaringer med og oplevelse af måder, hvorpå deres reaktioner på forandringskravene samt deres formulerede ønsker og behov bliver inddraget af deres ledere?
2. Hvordan reagerer medarbejdere i de forskellige grupper på disse erfaringer: individuelt, relationelt, bevidst som ubevidst?
3. Hvordan kan jeg som forsker tolke medarbejdernes reaktioner?
4. Hvordan kan jeg arbejde med disse reaktioner i et dialogisk aktionsforskningsforløb med henblik på styrkelse af medarbejdernes markering af ønsker og behov over for ledelsen?

Undersøgelsen omfatter tre grupper af medarbejdere placeret i to forskellige organisationer: Case (1) og Case (2). Case (1) består af to grupper i en kommunal forvaltning: Gruppe (1a) er en gruppe af medarbejdere uden særlige beføjelser, men udvalgt til at arbejde med et kommissorium som en del af forandringsprocessen og gruppe (1b),



der er en gruppe af arbejdsmiljørepræsentanter (AMR). Case (1) omfatter også interview med chefen for Case (1). Case (2) består af gruppe (2), der er en gruppe af ledere og koordinatører i en folkeskole.

Figur 1.1: Undersøgelsens deltagere.

Problemformuleringen og forskningsspørgsmålene har sigte på at lytte til og forstå medarbejdernes oplevelse af medarbejderinddragelse for derigennem at *undersøge* både de rationelle og irrationelle, bevidste og ubevidste sider af oplevelsen af forandringsprocessen, og deltagernes oplevelse af muligheden for at kommunikere disse oplevelser til ledelsen, med henblik på at indgå i dialog og blive inddraget i beslutninger. Antagelsen er, at den enkelte medarbejders oplevelse er unik og samtidig dynamisk delt med gruppen, at oplevelsen er en del af den intersubjektive relation i medarbejdergruppen på arbejdspladsen og at denne influerer på den enkeltes oplevelse og samtidig påvirker det dynamiske samspil. Den enkelte medarbejders oplevelse vil således altid være en del af og forankret i gruppens dynamik (Lewin, 1947; Bion, 1961).

Forskningsfeltets 'state of the art'

I afhandlingen defineres 'medarbejdere' som personer i relationer, med opgaver i forhold til en konkret funktion som f.eks. kan være som lærer, men som også kan være i form af en tillidsfunktion, som f.eks. at være arbejdsmiljørepræsentant (AMR). Opgaven vil kunne beskrives i en funktionsbeskrivelse. Medarbejdernes rolle betragtes som dét, der opstår i samspillet mellem person (personens indre liv, erfaringer, værdier, holdninger etc.), system (konferencen, arbejdsplads, institutionen, familien o.a.) og kontekst (de samfundsmæssige forhold, politik, ressourcer etc.). I afhandlingen definerer jeg ledere som personer i relationer, der har en særlig opgave og rolle. Lederens opgave påvirker rollen gennem en særlig (magt) autoritet givet af organisationens øverste ledelse, hvormed lederen har ansvar for at tilrettelægge og implementere arbejdet med organisationens hoved- og delopgave (Visholm, 2011; Jakobsen, 2004, Obholzer & Roberts, 2003). I afhandlingen undersøger jeg samspillet mellem disse personer i deres roller, men det er afgørende for tolkningen af dette samspil, at det foregår i en forandringsproces, hvor roller og relationer bliver sat i spil. Jeg inddrager bestemte cases, men i et overordnet perspektiv er vedvarende forandringer og omskiftelser fælles betingelse for organisationer og har været det med tiltagende styrke i det forrige og dette århundrede.

Organisationer og forandringsprocesser

Op igennem det tyvende og 21. århundrede har 'forandringsprocesser i organisationer' derfor været et tema i undersøgelsen af teorier om organisationer. Af interesse for min afhandling er de organisationsteorier, som især hentet inspiration i psykologien. Teorier, hvor det på den ene side handler om medarbejderne som ressource og på den anden side om økonomiske rationaliseringer og effektiviseringer af medarbejdernes indsats. Forskningen i især USA har introduceret begreber om 'Organizational Development' (OD) og 'Organizational Behaviour' (OB). Forskningen i OD er særligt præget af socialpsykologisk forskning indenfor områder som: *"social justice, organizational effectiveness, improving teamwork, understanding the role of the change agent and the effects of different styles of leadership"* (Szabla m.fl., 2017, s. vii).

Et historisk perspektiv

Organisationsudvikling (OU) har som udgangspunkt et harmonisk perspektiv der indebærer, at det ser alle mennesker som værende interesserede i at samarbejde til det fælles bedste med vægt på deltagelse, personlig udvikling og samarbejde (ibid., s. 358). Faserne i OU-traditionen bygger på Kurt Lewin¹ (1890-1947), der ansuede en gruppe som en helhed ud fra en forståelse af, at sociale systemer er mere end summen af sine dele og at de psykologiske reaktioner hos gruppens medlemmer medvirker til at skabe kompleksiteten i interaktionen. En væsentlig pointe hos Lewin er forståelse af, at lederen altid vil påvirke processerne ud fra sin egen referenceramme og at lederen derfor altid må udvikle processen i et samarbejde med medlemmerne af organisationen, for ikke at føre processen for ensidigt i en retning styret af lederens eget perspektiv. Lewin fremhævende desuden, at medarbejderen må erkende, at egne muligheder i organisationen bestemmes af hele medarbejdergruppen samt at medarbejderen sammen med sine kollegaer er afhængige af en stærk dynamik for at nå et bestemt mål i arbejdet med den fælles opgave i organisationen. Lewin satte fokus på, at hver for sig og uden dialog kan der skabes forestillinger, som den enkelte ikke er sig bevidst og som ikke kan genkendes af den anden. Derfor må lederen gennem dialog samarbejde med sine medarbejdere og medvirke til at udvikle en bevidsthed om, at medarbejdernes individuelle udvikling hænger sammen med de gruppedynamiske processer i organisationen.

Lewin er en pioner indenfor forskningsfeltet og den første, der beskriver teorien om begrebet 'modstand mod forandring' (1947) (Heinskou og Visholm, 2004; Madsen, 2009; Miller, 2010), som han så som kræfter, som medarbejderne mobiliserer for at beskytte en værdsat gruppenorm (Madsen, 2009). Lewin udviklede Change Management Theory (1947), hvor han fremhæver, at alle organisatoriske forandringer skal gennemgå tre faser: 1) optøning, 2) forandring og 3) nedfrysning (ibid., s. 359), hvor involverede medarbejdere skal instrueres af deres ledelse i forhold til faserne og de temaer, som relaterer sig til forandringsprocessen, for at imødegå den 'modstand mod forandring', som altid vil være til stede. Lewins teorier har haft en vidtrækkende betydning. Blandt andet for Lester Coch & John R. P. French Jr., som begge var elever hos Kurt Lewin. De udgav en artikel om begrebet 'modstand mod forandring' (Coch & French, 1948). Lewins Change Management Theory blev videreudviklet af Edgar Schein, som tilføjer beskrivelse af de psykologiske mekanismer i hver fase og igen senere videreudviklet af Ronald O. Lippitt (1914-1986) og Kotter og Heskett (2002). Kotter fremhæver i bogen 'The Heart of Change', at: *"People change what they do less because they are given analysis that shifts their thinking than because they are shown a truth that influences their feelings"*

1 Kurt Lewin var en del af en indflydelsesrig gruppe af jødiske marxister. Efter Hitler kom til magten måtte gruppen opløses og Lewin flygtede i 1933 først til England og senere til Amerika. I England mødte Lewin Erik Trist (1909-1993) og blev af Trist introduceret til Tavistock klinikken. I gensidig inspiration blev Trist optaget af Lewins arbejde og anvendte efterfølgende Lewins teorier i sit eget arbejde med rehabilitering af soldater under anden verdenskrig. Lewin fik i USA arbejde ved Cornell Universitet og blev i 1945 direktør for Center for Group Dynamics ved Massachusetts Institute of Technology (MIT). Lewins arbejde med sensitivitetstræning førte i 1947 frem til, at han grundlagde The National Training Laboratories (NTL) i Bethel, Maine. Lewins metode i arbejdet med sensitivitetstræning dannede baggrund for T-groups og 'Laboratoriemetoden'. Laboratoriemetoden blev senere fundamentet for den første Leicester Conference ledet af Albert John Allaway (1902-1983) og Eric Trist (Miller, 2010, s. 6). Leicester konferencen blev etableret som *"the first full-scale experiment in Britain with the laboratory method of training in group relations"* (Miller, 2010, s. 6).

(Kotter, 2002, s. 1) og sætter således følelser over indsigt i forandringsprocessen. Kotter kommer desværre ikke dybere ind bag begrebet 'feelings', betydningen af de subjektive oplevelser og kompleksiteten i den dynamiske interaktion på arbejdspladsen.

I forordet til 'The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers' (Szabla m.fl., 2017) reflekteres over, at organisatoriske forandringsprocesser gennem årene har været præget af forskellige tematikker fra i 1960'erne, at blive etableret som en særlig videnskab med forskningsprogrammer i Organization Development med tilhørende masterprogrammer, til i 1970'erne og 1980'erne med recession, at have et aftagende fokus på de menneskelige forhold og i stedet være optaget af økonomi, bundlinje og LEAN modeller. I 1980'erne og 1990'erne vender denne udvikling og der sker en overvejende forskning indenfor medarbejderengagement og innovative processer, hvilket var begrundet i et behov for at få medarbejdere til at gøre ting, som de kun ville gøre, hvis de var engageret i deres egen organisations positive udvikling. I denne periode kom der også opmærksomhed på innovative forandringsprocesser med teorier, som havde afsæt i den tidlige forskning i forandringsprocesser, hvor appreciative inquiry, storgruppe intervention og fremtidsværksted gav OD et nyt perspektiv, som inkluderede både sociale og strukturelle forhold. Men i 2000' ændrede tiden sig igen som følge af aktiemarkedets store opmærksomhed på hurtig profit, hvor aktionærernes salg af aktier førte til, at virksomheder blev opsplittet og solgt i små dele, en proces der var præget af tilsidesættelse af moralske og sociale forhold. Og recessionen i 2008 bragte igen opmærksomheden på bundlinje og på at reducere organisatoriske omkostninger. Med baggrund i recessionen i 2008 og de tidligere erfaringer ser det ud til, at udviklingen af nye metodologier for forandringsprocesser er relateret til den strategiske NPM organisationsudvikling, som gør, at forskningen får karakter af at være baseret på konsulent tankegangen, på 'hvem der vil købe' blandt andet forskning på markedsvilkår: *"we seem to play out the marketing dream of putting our ideas out there seeing who will buy"* (Szabla m.fl., 2017, s. v). Den samfundsmæssige kontekst for Lewin (1947) til Kotter (2002) og videre gør, at organisationsteoretikere må sætte fokus på betydningen af at inddrage medarbejderne i forandringsprocessen og at visionen, parathed og reel viden om formålet med forandringerne er afgørende forudsætninger for en følelsesmæssig forståelse af forandringens betydning. Men litteraturen viser desværre også, at forskning i dette felt tilsidesættes til fordel for viden, der har effektivitet og bundlinje som genstandsfelt, når økonomien presses. Kommunalreformen (2007) er som eksempel udviklet med baggrund i Hood's (Hood, 1991) teorier om New Public Management, som på daværende tidspunkt gav sit svar på et samfundsproblem med stigende sociale udgifter.

Litteratursøgning

Min litteratursøgning retter sig mod publikationer af undersøgelser 1) udarbejdet efter 2007, som ser på 2) medarbejderne oplevelse af medarbejderinddragelse i 3) forandringsprocesser i det offentlige og om der er anvendt 4) aktionsforskning. Jeg fik en del svar på min litteratursøgning, men desværre ingen der ligger indenfor mit forskningsfelt. Til litteratursøgningen har jeg anvendt Aalborg Universitets Biblioteks database og PsycInfo databasen. Jeg har søgt med problemfeltets markører: forandringsprocesser og medarbejderinddragelse i forskellige variationer og på PsycInfo, begge steder også på engelsk. Jeg har søgt ved hjælp af følgende søgeord:

Kommun*	OG	Forandringsprocesser
Kommunal*	medarbejderinddr*	Inddragelse
Offentlig*	medarb*	Samskabelse
Kommunalreform*	inddragelse*	Forandr*
Reform*		Modstand*
Medarbejderinddragelse*		

Søgningerne fandt publikationer der vedrører 'Evaluerings af et ledertalentudviklingsforløb', 'Dataificerede offentligheder', 'Den kommunal palliative indsats', 'Ledelse der lykkes', 'Offentlig styring, konkurrencestaten, planloven', samt en publikation udarbejdet af det Europæiske Miljøagentur (2009) der omfatter private virksomheder i Europa samt en publikation udgivet af KL og KTO i 2006: 'Dialogbaseret kontraktstyring – kvalificering af kontraktstyring gennem medarbejderinddragelse', men hvor medarbejderinddragelse i denne sammenhæng handler om at skabe medejerskab af den valgte model og ikke om medarbejderinddragelse i forhold til forandringsprocesser, hvorved undersøgelsen behandler et helt andet emne end denne afhandling.

På AUB's database er Ole H. Sørensens undersøgelse fra 2013 af særlig interesse. Ole H. Sørensen gennemførte i 2013 en litteraturgennemgang af forskningserfaringer relateret til den offentlige sektor 'Ny arbejdstilrettelæggelse, inddragelse af medarbejdererfaringer og arbejdsmiljø'. Formålet med undersøgelsen var Sørensen (2013):

"at etablere et forskningsbaseret vidensgrundlag, som kan afgøre hvorvidt og hvordan inddragelse af medarbejdererfaringer kan være med til at sikre et godt arbejdsmiljø ved ændringer i arbejdstilrettelæggelsen" (Ibid, s. iv),

Sørensens undersøgelse fokuserede på litteratur, der behandler *"formaliseret, direkte deltagelse, under større forandringsprocesser, hvor forandringer og beslutningsindhold har indflydelse på arbejdsmiljø"* (ibid. 2013, s. iv). Det viste sig, at antallet af forskningsbaserede publikationer som omhandlede denne problematik kunne tælles på en hånd (Sørensen, 2013), hvorfor det blev besluttet at inkludere artikler, som siger noget om delproblematikker og som behandler problematikken i private virksomheder. Sørensens udvidede litteratursøgning gav 222 poster, men litteraturgennemgange viste kun 11 danske artikler (ibid, 2013, s. 71), hvoraf 7 artikler er skrevet efter 2006, den nyeste er fra 2010. Af disse syv danske artikler behandler kun to af artiklerne problemstillingen relateret til offentlige arbejdspladser og de resterende behandler problemstillingen relateret til private arbejdspladser. Det er således et meget begrænset antal artikler, der direkte berører inddragelse af medarbejdererfaringer belyst efter implementeringen af kvalitetsreformen, januar 2007. Sørensen har ikke medtaget aktionsforskningsprojekter i særligt stort omfang. Der er dog medtaget tre artikler, to norske og en dansk, som anvender aktionsforskning. Disse artikler gennemfører en systematisk evaluering af effekten af at inddrage medarbejdererfaringer (Ibid, 2013, s. 55), men ingen af artiklerne er fra offentlige virksomheder og alle er gennemført før 2007 (ibid, 2013, s. 75-76), artiklerne er ikke medtaget her. Det er således de to ud af syv artikler, som jeg vil præsentere her:

Nielsen et. al. (2007): *'Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions'*. Undersøgelsen er en proces evaluering af 'om deltagernes vurdering af den indsats ledelsen har iværksat, påvirker indsatsens resultat'. Undersøgelsen bekræfter, at deltagernes vurderinger påvirker resultatet, at ledelsen

skal arbejde med at forbedre den objektive kvalitet af påtænkte interventioner og på bedst mulig vis gøre brug af de kognitive processer, der påvirker interventionsresultater. Forskerne konkluderer, at ”oplevelsen af indflydelse på forandringsprocesser øger sandsynlighed for deltagelse. Opfattelse af intentionerne er vigtige for resultatet” (Ibid, 2013, s. 71). Undersøgelsen bekræfter vigtigheden af medarbejderinddragelse, men siger kun lidt om medarbejdernes oplevelser af medarbejderinddragelsen, men mere om de formelle MED processer og hvordan disse ledes. Resultatet i undersøgelsen peger på betydningen af, at de igangsatte tiltag skal give mening for medarbejderne, hvilket understøtter citatet fra Kotter (2001) om betydningen af at skabe mening. Artiklen er fra 2007 og dermed fra implementeringens første år og behandler ikke uformelle dynamiske processer, så selv om artiklen er interessant, kan jeg ikke umiddelbart anvende den.

Knudsen et al. (2009): *’Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet: rapport fra Medea-projektet’*. Forskerne fandt, at social støtte, anerkendelse fra ledelsen og mulighed for kvalitet i arbejdet alle korrelerer stærkt med godt arbejdsmiljø og at disse faktorer bør ses som forhold, der samvirker med deltagelse. Antagelsen bestyrkes af, at forskningen viste stærke korrelationer mellem både repræsentativ og direkte indflydelse på den ene side og social støtte, anerkendelse og mulighed for kvalitet på den anden. Oplevelsen af belastende krav korrelerer negativt med godt arbejdsmiljø. Det gælder på signifikant vis, når medarbejderne oplever at have mere at lave, end de kan overkomme, og når de oplever følelsesmæssige belastninger samt oplever krav, der belaster forholdet til kollegerne. Derimod er det, at man arbejder flere timer, end man er ansat til, ikke i sig selv en faktor, der synes at forringe arbejdsmiljøet. Forskerne konkluderer, at der er en *”positiv sammenhæng mellem arbejdsmiljø og deltagelse. At en demokratisk ledelsesmodel giver den bedste forudsætning for direkte deltagelse og den rene partsmodel er den dårligste”*. Undersøgelsen er en kvalitativ undersøgelse i Danmark udført på 11 arbejdspladser, hvoraf fire er offentlige (Ibid, 2013, s. 73). Jeg omtaler undersøgelsen her, da den underbygger, at der er en sammenhæng mellem medarbejderinddragelse og arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Men undersøgelsen kommer ikke ind på uformelle subjektive dynamiske processer, der kan have indflydelse på medarbejdernes inddragelse under forandringsprocesser, selv om der i undersøgelsen er eksempler på at medarbejderens svar viser hen til, at der er andre forhold i organisationen, der har indvirkning på oplevelsen af trivsel.

Fra PsycInfo databasen er der ligeledes to publikationer, som er af særlig interesse: Wegge et al. (2010): *’Promoting work motivation in organizations: Should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologist’s kit?’*. Undersøgelsen handler om Employee Involvement in Organizational Leadership (EIOL) og har udgangspunkt i teorier om ’organizational participation’, ’shared leadership’ og ’organizational democracy’. Artiklen diskuterer EIOL ud fra et perspektiv om, at EIOL kan være medvirkende til at udvikle ’shared leadership’ og ad denne vej øge job motivation, skabe en sund arbejdsplads og dermed sikre at organisationen kan overleve på sigt. Artiklens hovedfokus er udvikling af ledelse, der sikrer medarbejderinddragelse. Artiklen ser ikke på medarbejderinddragelse ud fra et medarbejderperspektiv, men artiklen er interessant i forhold til hvilke initiativer for medarbejderinddragelse der kan inddrages i tilrettelæggelse af ledelse f.eks. gennem ’distribueret eller shared leadership’. Emnet ligger dog udenfor denne afhandlingsgenstandsfelt.

Grawitch, et.al. (2009): *'Leading the healthy workforce: The integral role of employee involvement'*. Artiklen arbejder med udvikling af 'den sunde arbejdsplads' og henviser til amerikanske organisationer, der har arbejdet med at udvikle sunde arbejdspladser. Resultatet fra dette arbejde peger på fem elementer som centrale – de fem elementer har kommunikation i centrum og er *"work-life balance, employee involvement, employee recognition, employee growth and development, and health and safety"* (ibid, s. 3). I artiklen ser forfatterne på det faktum at employee involvement kan have forskellige niveauer fra 'low involvement' til 'high involvement'. Artiklen argumenterer for, at employee involvement skal inkludere følgende fire elementer: *"involvement in decision making, communication of information, building skills and rewards for skill building"* (ibid, s. 5). Artiklen henviser til to non-for-profit cases, som succesfuldt arbejder med medarbejderinddragelse. Forfatterne kommer ind på, at hierarkiske organisationer med centraliserede beslutningsgange, samt organisationer med en underliggende ledelsesfilosofi: 'cost-reduction-strategi, ikke medinddrager - hvilket er en væsentlig information for denne afhandling. Forfatterne argumenterer for, at det er af væsentlig betydning at organisationskulturen understøtter et reelt mål om medarbejderinddragelse (Ibid, s. 10). Artiklen er væsentlig, fordi den fremhæver betydningen af medarbejderinddragelse og skærper forhold, som medvirker til at udvikle medarbejderinddragelse. Forfatterne argumenterer for den betydning som medarbejderinddragelse har for organisationens udvikling. Artiklen kommer ikke direkte ind på medarbejdernes oplevelser af medarbejderinddragelse og betydningen af de bevidste og ubevidste processer, som påvirker organisationer under forandring, men der har været inspiration at hente i artiklen.

Review af forskning indenfor medarbejderinddragelse viser ikke hen til undersøgelser, der har arbejdet med et problemfelt, hvor medarbejderinddragelse anskues ud fra medarbejdernes oplevelse af medarbejderinddragelse. Litteratur review'et viser hen til undersøgelser af metoder, der kan medvirke til at øge medarbejderinddragelse, betydningen af det dynamiske samspil i organisationen, vigtigheden af at undersøge organisationens mindset om medarbejderinddragelse og til litteratur om blandt andet 'shared leadership'. På dansk vil man ofte se betegnelsen 'organisationsudvikling' (OU) og litteraturen viser, at det er et begreb, som benyttes i flere sammenhænge (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Jeg har søgt undersøgelser af udvikling af offentlige organisationer i Danmark ud fra de nævnte kontekstmarkører på Google og de giver 14 mulige opslagssider, hvor emnerne centrerer om tilrettelæggelse af gode forandringsprocesser, med råd om de punkter, som er vigtige at holde fokus på, når en forandringsproces skal gennemføres. De punkter, der hyppigst nævnes kan henføres til Kotter & Heskett's (2002) anbefaling af 8 trin i tilrettelæggelsen af forandringsprocesser. Der tilbydes kurser, videregående uddannelser, håndbøger og materialer, der på hver deres måde kan medvirke til at hjælpe ledere og andre med at tilrettelægge den gode forandringsproces. Andre bidrag behandler emner som 'modstand mod forandring' (Lewin, 1947), forankring af forandringsprocesser (LEAN), læringsprocesser og ledelse af forandringsprocesser, samt publikationer om 'Inddragelse i Forandringsprocesser'. Fra dansk forskning træder 'Aktionsforskning i organisationer' af Kristiansen & Bloch-Poulsen, red. (2018) og 'Koblingskompetencer - et begrebsligt indkredsningforsøg. Rapport til KL og Forhandlingsfællesskabet' af Jørgensen, Lassen & Baadsgaard (2016) frem. Også for

min afhandling har deres fokus på at inddragelse af medarbejdere direkte relevans og jeg vil derfor sammenfatte deres tilgang.

Kristiansen & Bloch-Poulsen (2018) anlægger et historisk perspektiv og fokuserer på nogle forandringsprocesser, som foregik i organisationer i sidste halvdel af det 20. århundrede i USA og Europa (England, Norge, Sverige og Spanien), hvor begreberne inddragelse, involvering, participation, co-creation, co-produktion, samskabelse og partnerskaber ses som buzz-words. Inden for den politiske beslutningsproces tales om 'governance'; inden for international udvikling tales der om 'involvering'; inden for organisationer tales om 'medarbejderinddragelse og participation'. Forfatterne interesserer sig specielt for aktionsforskning. De sætter spørgsmål ved aktionsforskningens fremtidige rolle, idet den organisatoriske aktionsforskning hidtil har handlet om, at en forsker har skullet hjælpe en organisation, fordi organisationen åbenbart ikke har været tilstrækkelig god til at hjælpe sig selv, dvs. ikke selv har kunnet praktisere organisatorisk læring eller "internal social research". Forfatterne spørger om tidspunktet måske er kommet, hvor denne hjælp skulle udvides til at omfatte aktionsforskere selv fordi, hvordan kan det være, at aktionsforskere tilsyneladende tror, at de kan hjælpe, når organisationen ikke selv kan? Forfatterne konkluderer afsluttende, at måske skal aktionsforskeren i psykoanalyse, som det praktiseres ved Tavistock Instituttet. Bogen er inspirerende læsning og rører ved flere af de temaer, som jeg selv har arbejdet med – min egen rolle, min forestilling om hvad jeg kan og ikke kan som aktionsforsker. Bogen har været af betydning for arbejdet med tilrettelæggelsen af aktionsforskningen i denne afhandling, særligt vil jeg fremhæve forfatternes afsluttende bemærkning om, at aktionsforskere skal lade sig inspirere af Tavistock-traditionen og være i psykoanalyse gennem undersøgelsesprocessen. Forfatterne arbejder med inddragelse i forhold til med-forsker perspektivet i aktionsforskning og ikke med medarbejderinddragelse i organisatoriske forandringsprocesser. Artiklen er dog interessant i forhold til denne afhandlings metode, hvor netop inddragelse af deltagerne i dialogkonferencerne er af afgørende betydning.

Det emne behandles derimod i Jørgensen, Lassen & Baadsgaard (2016): *'koblingskompetencer, en ny omdrejningsakse for kvalitativ fornyelse af forvaltnings- og servicearbejdet decentralt'*. Tværgående samarbejde er en politisk og administrativ opskrift, som skal bruges i den videre udvikling af det offentliges servicearbejde under svære ressourcebetingelser. Forfatterne fremhæver, at det er en opgave at nedbryde "siloe", sektorskodder og faglig "stammeadfærd", og at tværfaglighed og samskabelse er nogle af de signalord, der bruges for de ny formulerede arbejds mål. Koblingskompetencer handler således om 'the missing link' mellem monofaglighed og tværfaglighed, eller som jeg tolker det, nok snarere monosektoriel faglighed og tværspektoriel faglighed. Publikationen kaster lys på nogle af de udfordringer, som jeg også er stødt på og viser nogle problemstillinger i samarbejdet mellem forskellige faggrupper og mellem forskellige afdelinger, men det er et andet fokus end denne afhandling. Publikationen underbygger på mange måder denne afhandlings problemformulering gennem forståelsen af at det ikke er nok at lave en beslutning om 'samarbejde', der skal mere til. Publikationen arbejder med at se på organisering og samarbejdsmodeller, men ser ikke på de subjektive dynamiske processer, som kan ligge bag.

Min online Google gennemgang viser kun et enkelt opslag, der direkte viser hen til denne afhandlings forskningsfelt om medarbejdernes oplevelse af medarbejderind-

dragelse. Opslaget er fra Perspektiv Gruppen (2014), *'Det er ikke altid en fordel at være foran'* som arbejder med tillidsrepræsentanter som forandringsagenter ud fra Kotter & Heskett's (2002) 8 trin. Perspektivgruppen refererer fra deres uddannelse af tillidsrepræsentanter, at 'disse har meget på hjerte og at de kan berette om mange fejlslagne forandringsprocesser'. Forfatterne konkluderer på kurset, at det er godt og nødvendigt at være 'foran' (forberedelse, planlægning, forudse processer etc.), når man arbejder med forandringsledelse. Blot at man først og fremmest er foran på processen og undgå at være (for langt) foran på resultatet, at 1) på baggrund af medarbejdernes input kan der træffes beslutninger af højere kvalitet og 2) forøge chancen for at lykkes med at skabe kraftfulde og arbejdsduelige forbindelser mellem ledelse og medarbejdere. Teksten har karakter af at 'vise' tillidsrepræsentanterne, at manglende medarbejderinddragelse let kan finde sted, idet det også udspiller sig blandt tillidsrepræsentanterne. Tillidsrepræsentanternes udsagn anvendes som 'baggrund' for at få tillidsrepræsentanterne til at forstå, at medarbejderinddragelse ikke er så enkelt endda. Teksten er interessant dels fordi tillidsrepræsentanternes udtalelser underbygger den afhandlings problemformulering, men også fordi disse udtalelser ikke undersøges i sig selv, men i stedet bliver brugt til at bekræfte, at medarbejderinddragelse er vanskeligt.

I 2007 gennemførte jeg et præstudie, som medvirker til at underbygge betydningen af at se medarbejdernes subjektive oplevelser af medarbejderinddragelse som en resource:

Præstudie

Ud over læsning af andres undersøgelser og teoriarbejde har mit eget præstudie haft vigtig betydning for min afhandling. Jeg gennemførte præstudiet forud for arbejdet med denne afhandling. Præstudiet (Broeng & Frimann, 2014) udsprang af min afsluttende opgave ved Institut for Gruppeanalyse, Aarhus (IGA, Aarhus) i 2007. Jeg havde særligt arbejdet med min forståelse af den psykodynamiske baggrund for begrebet 'modstand mod forandring' under uddannelsen og valgte som afsluttende opgave at gennemføre et præstudie i en offentlig organisation. Problemstillingen var, at ledelsen overvejede at afskedige alle medarbejderne som følge af 'modstand' mod en organisationsændring, der kom som en forlængelse af kommunalreformen januar 2007 (Broeng & Frimann, 2014). I arbejdet med præstudiet blev min undren over den manglende opmærksomhed på medarbejdernes erfaringer og oplevelser i organisationen forstærket og dermed også min interesse for forståelsen af de psykodynamiske forhold, som kan hindre udviklende processer i organisationen. En dysfunktionel relation mellem ledelse og medarbejdere er ikke konstruktiv for et dynamisk samspil med udvikling og forandring og inddragelse af medarbejdernes viden om organisationen (Lewin, 1947). Og et dysfunktionelt samspil er hverken i ledelsens eller medarbejdernes interesse. Men hvad er så det bagvedliggende problem, siden et dysfunktionelt samspil udvikles og ikke forebygges? Som svar herpå viste præstudiet blandt andet, at alvorlige interpersonelle konflikter og mønstre havde udviklet sig i organisationen i en periode med skiftende, ustabil og fraværende ledelse. Præstudiet viste også, at information både fra ledelse og medarbejdere er vigtig, således ikke kun kvaliteten af information fra ledelse til medarbejdere, men også, at medarbejdernes oplevelser i forandringsprocesser kan indeholde væsentlige og betydningsfulde bidrag, der, hvis kommunikeret, er til gavn for forandringsprocessen og udviklingen af organisationen.

Præstudiet understøttede min interesse for yderligere at undersøge problemstillingen ud fra et medarbejderperspektiv.

En teoretisk erkendelsesrejse

I arbejdet med denne afhandling har mit teoretiske arbejde over årene ændret sig frem mod anvendelsen af Tavistock-traditionens forståelse af organisationer. Indledningsvist var jeg primært fokuseret på teorier om gruppedynamik i et bredere perspektiv, men i mit videre arbejde blev det tydeligt, at jeg manglede organisationsperspektivet i forhold til de gruppedynamiske processer. Det teoretiske arbejde i mit præstudie, som blev gennemført mens jeg var under uddannelse ved Gruppeanalytisk Institut (IGA), Århus, spejler Instituttets teoretiske grundlag, som er S. H. Foulkes (1898-1976) traditionen. Foulkes arbejdede ved The Northfield Military Hospital med behandlingen af soldater med posttraumatisk stressforstyrrelse. Men hvor Foulkes arbejde med behandling af soldaterne ved hjælp af *gruppeanalyse*, også kaldet *gruppeanalytisk psykoterapi* (Karterud, 1999), så interesserede Bion sig mere for gruppeprocesser i organisationer. Tavistock-traditionen kunne dermed bidrage med en mere helhedsorienteret analyse i denne kappe, hvor også den kontekstuelle dynamik beskrives og teoretiseres. Jeg vil komme nærmere ind på den teoretiske proces og mine artikler i kapitel 7.

Afhandlingens undersøgelsesmetode

Med baggrund i min beslutning om at anvende Tavistock-traditionens teorier med en gruppedynamisk forståelse af organisationer, har jeg valgt, at afhandlingens undersøgelsesmetode er aktionsforskningens dialogtradition. Der er flere grunde til dette valg, men det primære argument er, at aktionsforskningens dialogtradition skaber en ramme, hvor det er muligt, at jeg som forsker kan blive en del af undersøgelsesfeltet, hvilket vil åbne for unikke muligheder for dels at være i dialog, dels selv at erfare (opleve) de dilemmaer, som præger medarbejdernes hverdag.

Formålet er at komme bag ved det umiddelbare symptom og derigennem søge at få indblik i dynamiske processer om medarbejderinddragelse på et dybere niveau. Det er min antagelse, at der kræves et sensitivt og nuanceret indblik i de organisatoriske processer for at kunne analysere, hvad der ligger bag medarbejdernes reaktioner (Hansen, 2017) og hvordan medarbejderne forstår demokratiske inddragende dialoger (Gustavsen & Engelstad, 1986). Argumentet for at anlægge et dialogorienteret perspektiv i aktionsforskningen er, at det er muligt at etablere viden om medarbejdernes oplevelser på et dybere plan. Jeg forfølger Kristiansen og Bloch-Poulsens (2018) perspektiver og inddrager refleksioner over de dynamiske processer der sker mellem mig og medarbejderne samt deres interne dynamikker. Formålet er dobbelt, dels at skabe ny erkendelse af sider af organisationers forandringsprocesser, der ikke er uddybende behandlet i forskningen, dels at skabe viden, der kan bidrage til empowerment gennem inddragelse af medarbejdernes egen viden om organisationen. Dermed arbejder jeg hen mod at levere nogle nye perspektiver på medarbejderinddragelse i organisationsforskningen, som andre og jeg selv kan gå videre med. Kurt Lewin (1946) beskrev aktionsforskning som ”*komparativ forskning om forholdene og virkningerne af forskellige former for social handling samtidig med forskning, der fører til sociale handlinger*”. I store dele af aktionsforskningen er den demokratiske dialog central, hvor processen med kritisk refleksion, beslutninger og actions udgør selve forskning. (Toulmin & Gustavsen 1996; Nielsen & Nielsen 2006; Reason & Bradbury 2008; Duus et al. 2012; Hansen et al. 2016). Dialogisk akti-

onsforskning søger at adskille sig fra tidligere former for 'underskuds-kommunikation' (Phillips, 2008; Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2008), hvor forskning baserer sig på, at 'befolkningen mangler viden' om et konkret emne og at forskerne derfor skal producere den efterspurgte viden gennem opmærksomheden på den ligestillede medinddragende demokratiske position. Men til trods for et demokratisk perspektiv berører antagelse om, at 'befolkningen mangler tillid til forskning', f.eks. italesat gennem debatten om '*fake news*' (Phillips, 2008; Clausen, L., Hansen, H. & Nielsen, H., 2018) også den dialogiske aktionsforskning. Dialogisk forskning kan dermed reelt have et sigte om at tilføre *nu* 'tillid' i forhold til *før* 'viden', hvilket er en problemstilling, der sætter spørgsmål ved den ligeværdige position, idet forskeren altid vil være i en mere-stillet position i antagelsen om at udrydde mistillid til videnskab ved at helbrede denne mistillid gennem dialog, gensidig interaktion og uddannelse (Wynne, 2006; Phillips, 2008).

Læsevejledning

I kapitel 2 redegør jeg for afhandlingens for forståelse herunder, hvem jeg er som person, mine faglige refleksioner og min forståelse af det problemfelt, som jeg præsenterer i denne afhandling. I kapitel 3 præsenteres afhandlingens organisationsteoretiske position, som er Tavistock-traditionen; afhandlingens videnskabsteoretiske position, som er Roy Bhaskar's (1944-2014) kritisk realisme, Charles Sanders Peirce' (1839-1914)² semiotiske epistemologi og Hans-Georg Gadamer's (1900-2002) filosofiske hermeneutik. I kapitel 4 præsenteres afhandlingens undersøgelsesmetode, som er aktionsforskningens dialogtradition med dialogkonferencer. Jeg betegner deltagerne i dialogkonferencerne som 'deltagere', og når jeg omtaler andre ansatte, er det enten som 'medarbejdere' eller 'kollegaer'. I kapitel 5 præsenteres afhandlingens analyse, dens opbygning og design, og afhandlingens datamateriale vises i en skematisk oversigt. I præsentationen af min empiri i analyseafsnittet henvises til mine empiriske data på følgende måde (1b/2014/03/13/538), hvor henvisningen (1b/2014/03/13/538) læses således: (1b/ henviser til hvilken gruppe, /2014/ henviser til årstal, /03/ henviser til måned eller kildeform, /13/ henviser til linje/ kolonne i den skematiske oversigt i denne afhandling, /538) henviser til linjenummer eller side i transskriptionen, og informationen /x/ henviser til 'ikke aktuel'. Kapitel 6 indeholder uddrag af analysen af afhandlingens empiriske data. Den udfoldede analyse ligger som bilag 8.0 i fortroligt bilagsmateriale på USB-stick. I kapitel 7 præsenteres og kritiseres afhandlingens artikler. Kapitlet afrundes med en diskussion af, hvordan artiklerne både bidrager og ikke bidrager som svar på afhandlingens problemformulering. Min væsentligste kritik af mine tidligere arbejder ligger i, at artiklerne ikke fremstår som samlede teoretiske psykodynamisk inspirerede forståelser af aktør, rolle, person, organisation og kontekst, hvor de seneste artikler ved hjælp af Tavistock traditionens teoridannelse giver et mere samlet bud på, hvordan man kan analysere, forstå og forklare de empirisk indhentede oplevelser, som jeg præsenterer. I kapitel 8 præsenteres mine refleksioner over afhandlingens videnskabelige kvalitet og etik, og i kapitel 9 indleder jeg afhandlingens konklusion med en kort opsummering af afhandlingens teori, metode og empiri. Herefter konkluderer og diskuterer jeg på afhandlingens problemformulering og forskningsspørgsmål. Sluttelig skal nævnes, at Bilag 8 indeholder fortroligt empirisk materiale, som er tilgængeligt for bedømmelsesudvalget på medsendt USB-key - Susanne Broeng.

² CP er den historiske litteraturhenvisning for Charles Sander Peirce. I afhandlingens litteraturliste står litteraturen anført under Peirce, C. S.

Kapitel 2: Forforståelse og forskersubjektivitet

Af flere grunde har fordybelsen i min forforståelse (Fredslund, 2012) været vigtig, men særligt fordi min mangeårige erfaring som organisationskonsulent har været vanskelig at sætte til side, når de presserende og vanskelige temaer skulle indkredses og synliggøres. Som organisationskonsulent har jeg mærket et stort behov for at gå ind i organisationen og medvirke til at igangsætte processer, der kan løse konflikterne om de oplevede udfordringer, men som forsker træder jeg ind i feltet og beskriver, analyserer og tolker, hvad det er, medarbejderne taler om, uden nødvendigvis at intervenere, men medvirke til at skabe viden, der kan understøtte deres empowerment. Netop på grund af risikoen for opgave- og rolleuklarhed mellem konsulent og forsker har det været væsentligt for mig at skærpe opmærksomheden på disse to roller igennem hele forskningsperioden.

Forforståelse og indkredsning af emne

Som nævnt i kapitel 1 gennemførte jeg et præstudie forud for arbejdet med denne afhandling, hvilket sammen med min mangeårige erfaring som organisationskonsulent, supervisor og underviser udgør en væsentlig erfaringsbaseret forforståelse. Teoretisk er jeg socialpsykologisk orienteret og trænet i den psykodynamiske organisationspsykologiske forståelse af organisation, gruppe og individ, hvilket afspejler sig i valget af teori og metode, samt i min videnskabsteoretiske forståelse.

Både personligt og arbejdsmæssigt er jeg som forsker påvirket af den socialisering, som jeg selv er rundet af i det arbejdsliv og levede liv, der har formet mine erindringer og erfaringer. Jeg er vokset op som landmandsbarn som nummer to af fire søskende. Min lillebror led af Calvé-Perthes og blev som femårig kørestolsbruger i to år efter en lang hospitalsindlæggelse. Min lillesøster var 12 år yngre end mig og døde som femårig af en hjernetumor. Begge sygdomsforløb og sorgen over tabet af min søster ændrede min families liv og sidder dybt i mig som en del af min socialisering til samspil – intra- og interpersonelt.

Jeg har arbejdet med min rolle som forsker gennem supervision, kurser og konferencer gennem hele forskningsprocessen for derigennem at øge min erkendelse af min bevidste såvel som – så vidt muligt – ubevidste forforståelse, hvilket jeg er inspireret til fra Tavistock-traditionen, hvor det er et krav at aktionsforskerne går i psykoanalyse, et punkt, som Kristiansen og Bloch-Poulsen (2018) også reflekterer. Som forsker vælger og definerer jeg teori, indhold, design, samtaleregler og metoder, men det er en implicit magt i den organisatoriske aktionsforskning medmindre jeg italesætter dette overfor deltagerne. Jeg har bestræbt mig på at udtrykke mig om mig selv gennem hele forskningsprocessen.

Særlig vigtig er min personlige historie, som har medvirket til at udvikle min personlig valens³ for at tage ansvar og støtte mennesker omkring mig, hvilket skal fungere samtidig med, at jeg nødvendigvis må finde en balance mellem andres behov og min egen personlige integritet. Jeg har fundet stor inspiration i Edward Shapiro og A. Wesley Carr (1991) arbejde med begrebet 'familien, som den første organisation'. Begrebet

3 Valens: " (...) valency - a spontaneous, unconscious function of the gregarious quality in the personality of man" (Bion, 1961, s. 136). Begrebet betegner de konflikttemaer og mønstre, vi hver især er tilbøjelige til at

har afsætt i forståelsen af, at erfaringer med at være i relation udvikles sammen med den oprindelige familie, både den nære familie og den udvidede: i vuggestue, børnehave, skole; og i takt med at vi bliver ældre, også i foreninger: sport, politiske som sociale, og senere gennem uddannelse og på arbejdspladsen i fællesskaber med andre mennesker. Gennem internaliserede erfaringer (Stern, 1995) om sig selv i samspil med andre udvikles en unik personlig integritet og personlige mønstre for samspil, relation og reaktion med andre mennesker. Denne valens for at indgå i bestemte roller og positioner træder frem i det interpersonelle samspil (Shapiro & Carr, 1991) også mellem deltagerne og mig i forskningsprocessen. Min personlige valens for at støtte op og glide ind i konsulentrollen og derved medvirke til at facilitere processer er en opmærksomhed, som jeg i særdeleshed kom til at arbejde med i case 2, hvor jeg blandt andet var i kontakt med stærke følelser om at skulle tage ansvar for processens forløb. Alrø & Hansen (2017) siger om dette, at: *"Forskeren risikerer ... momentant at miste distance og overblik eller blik for det væsentlige i den pågældendes praksisudøvelse"* (ibid, s. 12). En sandhed, som jeg mærkede helt konkret sammen med case 2 og som understregede, at i arbejdet med at skabe distance og overblik er selvrefleksion ikke tilstrækkeligt. Det er min erfaring, at de ubevidste mønstre gennem deres karakter ofte skal spejles af andre for at blive tydeliggjort og transparente. I præstudiet erfarede jeg, at når jeg anvendte medarbejdernes oplevelser som index⁴ (CP 1.343) for forståelsen af organisationens og ledelsens problemer, så var det muligt for mig at åbne for de dynamiske processer i organisationen, både for deltagerne og jeg selv. Præstudiet viste, at ord som tillid og åbenhed er centrale nøgleord i forskningsprocessen, samt at min position, rolle og opgave skulle være helt transparent for at undgå at aktivere angst for, om jeg havde skjulte hensigter. Dette kommer jeg nærmere ind på i kapitlet om afhandlingens metode.

Men hvad forventer jeg at se?

Som nævnt i indledningen til denne afhandling, så har jeg som konsulent arbejdet med implementering af organisatoriske forandringer og derigennem mødt både ledere og medarbejdere, der har positive intentioner om at samarbejde om forandringsprocessen, men hvor det ikke lykkes. Min erfaring fra disse processer har vist mig, at medarbejderne kæmper for at fastholde job, arbejdsopgaver og har ganske vanskeligt ved at indgå i forandringsprocesserne, hvis disse processer ikke giver mening. Jeg har på denne baggrund en forventning om at se medarbejdernes kamp for at fastholde en eksisterende organisationsstruktur for at undgå oplevelsen af tab af position og mening og en forventning om, at undersøgelsen vil afdække processer med 'modstand mod forandring' (Visholm, 2004c). Min forventning er også associeret til disruptivprocesser på et fag-fagligt niveau, hvor kendte fag forsvinder og bliver erstattet af andre og nye funktioner, blandt andet som følge af effektivisering og ny teknologi. En proces, der er angstprovokerende for medarbejderne og som kan åbne for irrationel modstand mod forandring. Fra denne beskrivelse af min forforståelse, min valens og mine forventninger vil jeg i næste kapitel uddybende beskrive afhandlingens teoretiske position.

blive påvirket af og inddraget i på baggrund af spontane ubevidste funktioner i vores personlighed.

4 Andetheden viser sig gennem index. Index henviser til objektet gennem en årsagssammenhæng – som et tegn, der refererer til det objekt, som det betegner, f.eks. et foto eller en pegefinger, en henvisning til det, der 'has been done' (CP 1.343).

Kapitel 3: Afhandlingens teoretiske position

Indledning

Med afsæt i afhandlingens problemformulering *undersøger* jeg både de rationelle og irrationelle, bevidste og ubevidste sider af medarbejdernes oplevelse af medarbejderinddragelse i forandringsprocessen, og deltagernes oplevelse af muligheden for at kommunikere disse oplevelser til ledelsen, med henblik på at indgå i dialog og blive inddraget i beslutninger. Som nævnt i indledningen, så peger forskningsfeltet ikke mod en undersøgelse af de formelle medarbejderinddragende strukturer, men mod undersøgelse af subjektive fortællinger om medarbejderinddragelse; fortællinger, som er bestemt af 'hvem', 'hvad' og 'hvordan' den fortællende ud fra egen historiske livsverden sammen med sine kollegaer oplever medarbejderinddragelse på sin arbejdsplads. De fortællendes fortællinger vil være formet af deres unikke forståelse af det interpersonelle samspil i kollegagruppen, med ledelsen, med andre aktører på arbejdspladsen, men også i dialogkonferencen, hvor dataindsamlingen finder sted. Afhandlingens forskningsfelt retter sig mod en *dybere forståelse* af medarbejdernes *oplevelser* og hvordan disse *oplevelser* medvirker til, at medarbejderne fortæller på netop denne måde, med netop denne betoning og om netop disse begivenheder fordi det er afhandlingens antagelse, at medarbejdernes *oplevelser* er afgørende for deres *handling*er i organisationens forandringsproces.

I dette kapitel præsenteres afhandlingens organisationsteoretiske position først og herefter afhandlingens videnskabsteori, som er kritisk realisme. Det er en central antagelse i denne afhandling, at '*virkeligheden findes uafhængigt af vores antagelser*'. Den viden, som jeg finder frem i mit datamateriale, er baseret på mine '*tolkninger af den virkelighed*', som deltagerne præsenterer for mig og som udgøres af deres *psykiske realitet* (Gammelgaard, 2015). I analysen anvendes C. S. Peirce's tegnteori til at skabe forståelse på et dybere empirisk niveau om medarbejdernes oplevelser. Tegn opfattes her i et vist omfang som manifestationer af '*det dybe og ubevidste*', som ikke kan undersøges direkte, men som jeg antager er til stede som et forhold, der ytrer sig i det konkrete og observerbare, gennem medarbejdernes udsagn og adfærd.

Afhandlingens artikler – en erkendelsesrejse

Afhandlings artikler er blevet publiceret over en lang periode. Afhandlingens kappe skal samle de delkonklusioner, som artiklerne viser hen mod. Processen har vist en række udfordringer for mig. Gennem forskningsprocessen har jeg haft tilbagevendende teoretiske refleksioner over, hvordan jeg kan skabe erkendelse i forhold til de problemstillinger, som tegnede sig i mine data (Broeng & Frimann, 2014; Broeng, 2016). Den teoretiske erkendelsesproces har påvirket mig, skabt indsigt, men også skabt ny retning (Broeng, 2017; Broeng 2018).

Min teoretiske forforståelse skal søges i det teoretiske univers, som mine forudgående uddannelser har bidraget til. Fra uddannelserne vil jeg trække nogle få konkrete teoretiske positioner frem som har haft særlig betydning. I uddannelsen til familie-psykoterapeut har psykoanalytisk teori om barnets adfærd som en nøgle til forståelsen af den voksnes adfærd, været central og særligt Daniel Stern's (1934-2012) arbejde med forståelse af barnets interpersonelle univers, har præget min udviklingspsykologiske

forståelse. Stern's teoretiske arbejde var tilrettelagt med kliniske observationer, hvor barnets reaktion på stimuli har skabt en normativ viden om barnets udvikling. Stern ser barnets subjektive selvoplevelse som det organiserende princip, hvilket adskiller sig fra Kleins forskning, hvor 'oplevelsen' betragtes som afledt af eller sekundært i forhold til drifts- og jeg-udvikling (Stern, 1985). Stern lægger desuden afstand til Kleins teoretiske antagelse om at barnet har en iboende følelse som f.eks. misundelse (Stern, 2004) og siger, at selvoplevelsen er afhængig af den andens nærvær og handlinger, så hører den alligevel *'fuldstændig til selvet'* (Stern, 1985) og han kritiserer Kleins teoretiske forståelse af, at spædbarnets første tid er domineret af fantasier, hvor han mener, at spædbarnets første tid er domineret af realiteter (Mortensen, 2001).

Jeg har anvendt Sterns teoridannelse i arbejdet med intersubjektivitet i mine artikler, men min erkendelse har været, at jeg delvist måtte lægge hans teoretiske bidrag til side og i stedet fokusere på begreber fra Kleins objektrelationsteori. Det blev klart for mig, at selvom Stern på mange måder har bidraget udviklingspsykologisk med et intersubjektivt perspektiv, så er Sterns teori ikke umiddelbar overførbart til Tavistock-traditionens organisationsteoretiske position som bygger på Kleins objektrelationsteori, samt hendes elev Bions teoretiske arbejde. I arbejdet med dataindsamlingen og artiklerne blev det desuden klart for mig, at deltagernes kontekst med forandringsprocesser formet af NPM tænkningen, som påvirker de dynamiske processer i organisationen som system (Menzies Lyth, 1993) har indflydelse på deltagernes forståelse af sig selv og de samspil, som de indgår i. Det betyder, at der ikke kun er tale om et intersubjektivt samspil (Stern, 1985; Stern 2004), men også et systemteoretisk perspektiv (Miller, 2010).

En anden teoretisk forforståelse afspejler sig i mit præstudie (Broeng & Frimann, 2014). Denne forforståelse vedrører S. H. Foulkes (1898-1976), som arbejdede ved The Tavistock Clinic som gruppeanalytiker. Men hvor Foulkes arbejdede med behandling ved hjælp af *gruppeanalyse*, også kaldet *gruppeanalytisk psykoterapi* (Karterud, 1999), så interesserede Bion sig for gruppeprocesser, der kan overføres til et organisationsperspektiv. I mit arbejde med afhandlingens genstandsfelt blev det tydeligt, at Tavistock-traditionen med Bions teoretiske arbejde med gruppeadfærd, således kan bidrage til en forståelse af medarbejdernes oplevelse af medarbejderinddragelse på en mere sammenhængende og helhedsorienteret måde, der inkluderer psykodynamiske - og systemteoretiske processer. Afhandlingens artikler spejler denne udviklingsproces og diskuteres derfor mere uddybende i kapitel syv.

Afhandlingens organisationsteoretiske position

Dette kapitel blev indledt med en præsentation af den teoretiske erkendelsesproces, som jeg har gennemlevet i arbejdet med afhandlingens artikler og kappe. Dette arbejde har ikke været en lineær proces, men mere zig-zag, hvor erkendelse løbende har været med til at skabe retning. I koblingen mellem beskrivelse, analyse og tolkning af fortællingerne uddyber jeg den organisationspsykologiske forståelse som jeg er kommet frem til: Tavistock-traditionen med psykoanalyse og åben systemteori. Organisationsteorien anvendes til at beskrive bevidste, ubevidste og emotionelle processer blandt medarbejderne i undersøgelsen, processer som kan træde frem som et socialt svar (Menzies Lyth, 1952). Tavistock traditionens teoretiske orientering betegnes som *system psychodynamics*, hvilket defineres således: "*The systems designation refers to the particular open systems ... The psychodynamic designation refers to the psychoanalytic perspectives on individual, group, and social processes*"

(Gould, Stapley & Stein, 2004, s. 40). Følgelig ser jeg de grupper, som jeg kommer i kontakt med, som indskrevet i en større umiddelbar kontekst, der består af samfundsmæssige bevægelser, deres egne organisationer som systemer samt i det system, de som deltager i aktionsforskningen deltager i.

I et historisk perspektiv etableres The Tavistock Institute med baggrund i en proces med at redefinere The Tavistock Clinic, en proces, som gav magt til dem, som havde haft en betydningsfuld rolle under krigen, blandt andet W. R. Bion. The Tavistock Clinic blev grundlagt i 1920 af Hugo Crichton-Miller (1877-1959) en italiensk psykiater, som interesserede sig for hypnose og nervøse lidelser. Men i 1946 kom det til en adskillelse i forbindelse med at The Tavistock Institute of Human Relations (TIHR) blev etableret, og hvor en dedikeret gruppe af teoretikere udviklede et gruppodynamisk og systemteoretisk perspektiv på forståelsen af de psykologiske og sociale processer i samfundet (Trist & Murray, 1990). Tavistock-traditionen er inspireret af psykoanalysen, som nævnt overvejende som formet af Melanie Kleins objektrelationsteori, Wilfred R. Bions teori om gruppeadfærd, af åben systemteori på grundlag af især af Rice og Miller (1967), som placerer organisationer og deres medlemmer i en dynamisk kontekst, hvor input fra den store og lille verden bearbejdes i et system og som afgives som output i flere på hinanden følgende bevægelser og senere blandt andet af Menzies Lyth (1993) med hendes teori om sociale systemer som forsvar mod angst.

Psykoanalyse

Den psykoanalytiske tænkning har udviklet sig gennem årene fra Freuds introduktion af psykoanalysen gennem cases, artikler og bøger frem til i dag, hvor mange forskellige psykoanalytiske skoler er blevet etableret. I et større og mere overordnet perspektiv peger Olsen (2002) på, at der er tale om seks forskellige skoledannelser:

- ”1) *’Den ortodokse Freudske psykoanalyse’*, 2) *’Objektrelationsteorien’*,
3) *’Teorier påvirket af positivistisk videnskabsteori’*, 4) *’Teorier med fokus på socialisation og interaktion’*, 5) *’Teorier påvirket af den fænomenologiske og hermeneutiske tradition’* samt 6) *’Teorier påvirket af den sprogvidenskabelige strukturalisme’* (Ibid. 2002, p. 642).

I denne afhandling fokuserer jeg først og fremmest på begreber hentet fra den skole, der ofte sammenfattes som objektrelationsteorien, som er den anden skoledannelse i citatet (Olsen, 2002). Et afgørende skel mellem de psykoanalytiske og andre psykologiske skoledannelser er antagelsen om det ubevidste og dets betydning for menneskelige oplevelser og reaktioner. Udfordringen med indkredsningen af det ubevidste er, banalt sagt, at det netop er ubevidst, det vil sige, at det ikke ytrer sig direkte, men som symptomer. Det ubevidste træder frem i fraværet af mening, i følelsesmæssige reaktioner, der synes ude af forbindelse til den konkrete situation, hvor tidligere erfaringer gør sig gældende på måder, som ikke for den enkelte er forståelig. Begrebet anvendes som en form for samlebetegnelse for de fortrinsvis psykiske, men også biologiske og sociale elementer, strukturer og processer, *”der ligger udenfor bevidstheden, og som har en vidtgående indflydelse på bevidsthedens indhold og individets adfærd”* (Olsen, 2002).

Freud betegnes som psykoanalysens fader og hans forståelse af det ubevidste adskiller sig fra andre psykoanalytiske skoler, f.eks. Jacques Lacan (1901-1981), som i slutningen af 1950’erne argumenterer for, at det ubevidste er struktureret som et sprog,

jf. skoledannelse seks i citatet (Olsen, 2001). Lacan har haft stor betydning for filmteoretikere og litterater, men jeg har ikke fundet henvisninger til ham i min litteratursøgning omkring organisationer. Jeg inddrager derfor ikke Lacan og jeg vil heller ikke her komme nærmere ind på de finere nuancer mellem forskellige skoledannelser, men kort komme ind på Freuds bidrag til forståelse af ubevidste manifestationer som udtrykkes i hverdagslivet, fordi de er relevante for afhandlingens analyse.

Freud betragtede det ubevidste som et lag i psyken, der ikke var direkte tilgængeligt, men som på en deterministisk måde kunne forklare intrapsyriske fænomener som associationer, der kunne komme til udtryk gennem parapraksis: *'the freudian slip of the tongue'* eller *'Fehlleistung'*, som han selv kaldte denne form for fortalelser (Freud 1901; Madsen, 1986, Køppe 2015; Westen, 1999). Men selv om Freud betegnes som psykoanalysens fader og dermed den første til at beskrive, hvordan det ubevidste kan forstås (Freud, 1915), så efterlod han ikke et afklaret begreb om det (Olsen, 2002). Spørgsmålet er imidlertid, hvordan tegn på ubevidste fantasier og forsvar kan erkendes, eftersom de per definition netop er ubevidste. Freud indførte en klinisk metode, hvor han opfordrede analysanden til at sige, hvad der spontant faldt hende ind i form af frie associationer (Freud, 1917; Lading, 2006, Olsen, 2001). Denne form for associativt materiale kunne i samarbejde mellem terapeut og analysand føre til erkendelse af den ubevidste strukturering af de faktiske forhold. Metoden giver dog ikke på samme måde en mulighed for at skabe sammenhænge, der ligger uden for det kliniske rum. Begrebet om fri association er imidlertid vigtig for min metodiske tilgang idet jeg sigter på at skabe rammer for at sprog og handlinger, der i et eller andet omfang kan ses som umiddelbart ureflekterede og spontane udtryk, hvis mening ikke umiddelbart kan forstås ud fra konteksten, men som jeg søger at tolke. Som led i min tolkning af medarbejdernes oplevelser, inddrager jeg også Freuds begreb om 'overføring', som ses som en vigtig erkendelseskilde.

Freud betegnede psykoanalysen som et navn for en procedure for *"investigation of mental processes which are almost inaccessible"* (Freud, 1920; Cabestan, 2015, s. 623) og Freuds formulering: *"interpretation of dreams is in fact the via regia (royal road) to the interpretation of the unconscious"* Freud, 1910; Cabestan, 2015, s. 626) linker formelt psykoanalysen til hermeneutikken. Freud har arbejdet med fortolkningen af det ubevidste hos sine patienter siden 1890'erne. Psykoanalyse betragtes som en fortolkende proces, der hjælper patienter til at blive opmærksomme på de ubevidste konflikter, der dominerer deres mentale liv (Ibid, s. 625). Psykoanalysen er således en hermeneutisk videnskab (Gammelgaard, 2015) i dobbelt forstand: Jeg som forsker fortolker noget, subjektet allerede har fortolket. Der er delte meninger blandt de forskellige psykoanalytiske skoler om, hvorvidt psyken og dens bevægelser skal ses ontologisk som essens, som noget, der er det menneskelige iboende ved fødslen, eller om den er udviklet historisk og samfundsmæssigt. Det er ofte ikke klart, hvor de forskellige analytikere placerer sig, men Freud og Klein kan siges overvejende at tilhøre første kategori.

Objektrelationsteorien

På en række punkter adskiller Kleins objektrelationsteori sig fra Freuds klassiske psykoanalyse. Klein var elev hos Freud, men gennem sin forskning tilføjede hun et horisontalt relationelt perspektiv til forståelsen af de intrapsyriske processer ved ud over at tolke og beskrive intrapsyriske processer (vertikalt) også at se på relationens

betydning (horisontalt) – særligt barnets relation til moderen – faderen er på det nærmeste fraværende i Kleins teoridannelse. Den objektrelationelle skole (Olsen, 2002) argumenterer for, at mennesket ikke er primært styret af sin stræben efter lyst, men af sin søgen efter objekter – en ting eller en person; at barnet (subjektet) fødes ind i en kontekst og gennem relationerne til andre mennesker (objekter), introjiceres disse relationer som intrapsyriske objekter. Klein (1935) beskriver barnets første år som domineret af, at barnet kun kan opleve delobjekter og ikke hele personer, hvorfor dets impulser og fantasier først rettes mod moderens bryst, senere mod det indre af moderens krop og først senere mod moderen som en hel person (Mortensen, 2001). Barnet opbygger herved en indre verden, idet det helt fra livets begyndelse både introjicerer (del)objekter og projicerer dele af sig selv over i ydre objekter. Klein beskriver barnets udvikling i positioner, hvor de første 3-4 måneder af barnets liv indtages i den paranoid-skizoid position, som er en position, hvor objekter opleves som delobjekter og splittede objekter, præget af forfølgelsesangst og en defensiv strategi, der hviler på brugen af skizoide forsvarsmekanismer, som projektion, introjektion og splitting. Klein antog, at der herefter i 4-8 måneders alderen sker en kognitiv og følelsesmæssig udvikling, der gør barnet i stand til at opdage, at både gode ting og ikke gode ting kommer fra samme person - denne position kalder Klein for den depressive position. I den depressive position udvikles en ny form for forsvar i form af bestræbelser på 'reparation', som er udløst af en skyldfølelse overfor den tidligere aggression over for objektet. Barnets depressive position indebærer en identifikation med objektet (moderen), men samtidig også en frygt for hævn og angst for at miste objektet. Barnet forsøger herved at introjicere moderen som et godt objekt, så moderen kan beskytte det mod både ydre og indre forfølgere (Board, 2000; Mortensen, 2001). Klein beskriver at barnets oplevelse af indre og ydre objekter leder til intrapsyriske processer, hvor misundelse, grådighed, had o.a. også kan præge relationen, hvis barnet ikke udvikler en mere stabil indre konstans ved hjælp af overvejende gode objekter. Det er således i Kleins objektrelationsteori, gennem interaktionen, det intersubjektive møde med andre, at grundlaget for den intrapsyriske bearbejdning skabes og finder sted, fra del-objekt forståelse til hel-objekt forståelse. I objektrelationsteorien er det en væsentlig betragtning, at det psykiske forsvar mod angst altid er til stede (Klein, 1952) og at denne angst vil medvirke til at præge intra- og interaktionen i og mellem mennesker. Den paranoid-skizoide og depressive position antages at optræde livet igennem, hvor presset på en person kan lede personen regressivt tilbage til den paranoid-skizoide position, hvor personen kun kan se delobjekter – og ofte kun onde delobjekter, hvorved angsten vokser. I den depressive position vil personen se situationen som en nuanceret helhed og angsten vil aftage.

Psykoanalysen leverer teorier og begreber, der på et dybt niveau bidrager til fortolkningen af manifesterede menneskelige observerbare handlinger i det faktiske domæne – som associationer, fortællelser, handlinger, der ikke umiddelbart kan forklares. På ontologisk niveau arbejder disse teorier med antagelser om, at der i et psykisk udviklingsforløb er følelser og erfaringer, der fraspaltes bevidstheden gennem forsvarsmekanismer som fortrængning, forskydning, dissociation, rationalisering o.a. Når erfaringer og oplevelser vækker angstfulde følelser, der ikke umiddelbart kan rummes, udvikler subjektet et psykiske forsvar imod dem (Menzies, 1993; Hollway og Jefferson, 2000; Armstrong & Rustin, 2015). Der er delvist tale om en teoretisk realisme, idet antagelsen er, at subjektet erfarer og tolker betydningen af faktiske hændelser og

relationer i bestemte kontekster i lyset af tidligere og nuværende subjektive erfaringer, som *psykisk realitet*⁵ (Gammelgaard, 2015). Den oplevede virkelighed har således en overflade og en dybdedimension, der epistemologisk må erkendes ud fra sprog og handlinger, som ikke altid kan tages for pålydende, og hvis underliggende betydning skal fremanalyses ud fra teoretiske begreber.

I min teoretiske erkendelsesproces blev systemets betydning for den enkelte deltagers oplevelse af sig selv og gruppen ganske central i relation til fælles (socialt) forsvar mod angst. Når erfaringer og oplevelser vækker angstfulde følelser, der ikke umiddelbart kan rummes, udvikler subjektet et psykisk forsvar imod dem (Menzies, 1990, 1993; Hollway & Jefferson, 2000; Armstrong & Rustin, 2015). Der er delvist tale om en teoretisk realisme, idet antagelsen er, at subjektet erfarer og tolker betydningen af faktiske hændelser og relationer i bestemte kontekster i lyset af tidligere og nuværende subjektive erfaringer. Således har den oplevede virkelighed en overflade og en dybdedimension, der epistemologisk må erkendes ud fra sprog og handlinger, som i første omgang ikke altid kan tages for pålydende, og hvis underliggende betydning skal fremanalyses ud fra teoretiske begreber.

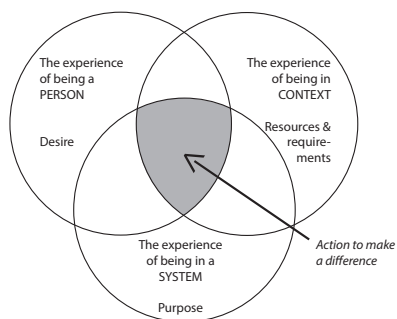
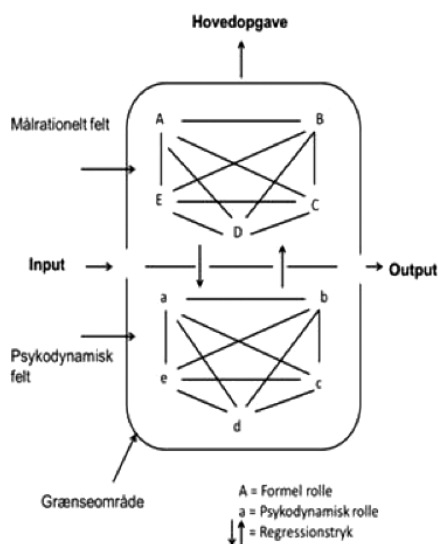
Åben systemteori

I den overordnede model for Tavistock-traditionen er den åbne systemteori indskrevet. Dermed understreges kontekstens betydning for de psykiske dynamikker i en organisation. Åben systemteori kan føres tilbage til Karl Ludwig von Bertalanffy (1901-1972). Von Bertalanffy var en betydningsfuld teoretisk biolog, som også interesserede sig for filosofi. Han forskede inden for komparativ fysiologi, biofysik, kræft, psykologi og videnskabsfilosofi og udviklede en teori om stationære åbne systemer, også kaldet Generel Systemteori (GST). Von Bertalanffy blev i 1926 uddannet fra universitetet i Innsbruck senere ved universitetet i Vienna. Han begyndte sine studier i 1918 både indenfor filosofi og biologi, men valgte biologien, idet han mente, at han altid senere kunne uddanne sig til filosof. Von Bertalanffys GST-teori er således udviklet med baggrund i en biologisk forståelse, men teorien har vist sig at rumme en dybde, der gør den relevant også i andre videnskaber.

Miller og Rice (1967) videreudviklede von Bertalanffys systemteori og integrerede i den et psykoanalytisk perspektiv, hvor de beskriver organisationer, grupper og individuelle som åbne systemer, der kun har mulighed for at overleve gennem interaktion med omverdenen gennem systemets grænser (Miller, 2010, Visholm, 2004a). Et nøglebegreb i arbejdet med åben systemteori i Tavistock-traditionen er 'grænser', som udgør den mere eller mindre permeable afgrænsning mellem systemet og dets omgivelser. Begrebet er hentet fra Kurt Lewins arbejde og hans beskrivelse af, at eksistensen og overlevelsen af et menneskeskabt system er afhængig af et kontinuerlige samspil med omgivelserne, uanset om der er tale om materialer, mennesker, informationer, ideer, fantasier, værdier eller andet. Tanken om en organisations input, bearbejdning og output er central i åben systemteori – jf. figur 3.1. Systemets grænser er mere præcist defineret, når det defineres som et 'område' snarere end noget lineært. I den psykodynamiske systemteori defineres det sociale system gennem hovedop-

5 Psykologisk realisme udvikles sammen med psykoanalysen til Danmark i 1930-40'erne, under 2. verdenskrig. Freuds arbejde med de psykoanalytiske teorier satte fokus på, hvordan mennesket blev påvirket af erindringer og oplevelser, hvilket påvirkede litteraturen op igennem 1930'erne og medvirkede til udvikling af begrebet psykologisk realisme. Gammelgaard (2015) anvender begrebet *psykisk realitet*.

gaven, dets grænser i tid og rum, samt ved de personer, der arbejder med opgaven. I bearbejdningen af opgaven skelnes der mellem et målrationalt- og et psykodynamisk felt i systemet (Visholm, 2004a). Til det målrationalle felt hører et sæt af formelle roller, hvorimod der i det psykodynamiske felt udvikles et sæt af uformelle psykodynamiske roller, hvori deltagerne gennem projektive identifikationsprocesser placerer sig selv og hinanden (Visholm, 2004a). Der er tale om roller, der ikke indgår direkte



i løsningen af opgaven. Det målrationalle- og det psykodynamiske felt påvirker, gensidigt hinanden.

Tavistock-traditionens organisatoriske forståelse gælder ikke blot for store systemer som organisationer, der på et højere niveau er indlagt i et endnu større system (samfundet), men også for dets subsystemer, mindre grupper og endog individer, der tilsvarende inddrager og bearbejder input fra et større system og former det videre til output (Lading, 2006). I selve processen med at omforme input til output aktiveres både målrationalle og psykodynamiske aspekter på samme vis, som jeg har oplevet i arbejdet med denne afhandlings hovedopgave – psykodynamiske aspekter påvirkede mit output særligt i artiklen om 'krydspres i ledelse' (Broeng, 2016).

Figur 3.1: Åben System model med input/output og intern proces.

I organisationer og grupper er det lederens opgave at afgrænse, hvad der hører til gruppens opgave, og hvad der ligger udenfor; for enkeltpersoner er det opgaven for jeget at adskille, hvad der hører personen selv til og hvad hører til andre (Miller 2010; 13). Opmærksomheden på, at åben systemteori kan anvendes både på organisationer, grupper og på individer, udgør således et bud på en forenet teori om menneskelig adfærd i kontekst (Miller, 1989, s. 173).

Figur 3.2. Role as action. (Long, 2016, s. 35).

I åben systemteori betragtes grænser i forhold til tid, opgave og sted (time, task and territory (Miller, 2010)) ud fra en forståelse af personens rolle som dét, der opstår i samspillet mellem person (personens indre liv, erfaringer, værdier, holdninger etc.), system (konferencen, arbejdsplads, institutionen, familien o.a.) og kontekst (de samfundsmæssige forhold, politik, ressourcer etc.) (Broeng, 2014).

Processer i organisationer berører således medarbejderne med oplevelse af angst og af tab gennem en personlig indre oplevelse og af sociale privilegier (Visholm, 2004c).

Forsvaret mod den oplevede angst kan føre til *psykisk regression*⁶ (Diamond, 1998;

⁶ Psykologisk regression er en menneskelig realitet i organisatoriske processer, en angst, som ikke kan elimineres, men som må containes (Diamond, 1998). Regressionspres defineres som en forsvarsmekanisme, der kan igangsættes af et ydre pres eller en ydre frustration, hvor personen regredierer til et tidligere udviklingsniveau, til en fiksering, der er sket tidligere i udviklingsprocessen (Olsen, 2002, p. 693).

Olsen, 2002), hvilket i den psykoanalytiske forståelse betyder, at hvert enkelt individ vil udvikle teknikker som psykisk forsvar overfor følelsen af angst og at dette psykiske forsvar vil påvirke individets handlinger, hvilket må ses som en af de primære grunde til personlig ineffektivitet (Board, 2000).

Fra denne introduktion af Tavistock-traditionen med psykoanalyse og åben systemteori vil jeg komme nærmere ind på nogle få af Bions mange begreber. De begreber, som jeg præsenterer her, har betydning for analysen af afhandlingens empiri.

Wilfred R. Bions teori om gruppeprocesser

Melanie Kleins objektrelationsteori havde en afgørende betydning for udviklingen af Tavistock-traditionen, idet Wilfred R. Bion, som en af Kleins elever, kom til at stå i spidsen for etableringen af The Tavistock Institute of Human Relations (TIHR) i 1946. Bion⁷ introducerede i 1943 ideen om den lederløse gruppe og forsøgte at etablere et terapeutisk samfund ved Northfield Military Hospital med repatriering af engelske soldater, men eksperimentet blev lukket efter seks uger. Bion arbejdede sammen med John Rickman (1891-1951) hos hvem han senere gik i psykoanalytisk træning. Bions tekster i 'Erfaringer i grupper' repræsenterer Bions refleksioner over erfaringerne fra Northfield eksperimentet med 'terapeutisk samfund'. Bion argumenterer for, at individet til enhver tid er involveret i gruppeprocesser, at individet har behov for interaktion med gruppen for at etablere sin egen identitet, finde mening med sin eksistens og for at kunne udtrykke forskellige dele af selvet. Dette samtidig med, at gruppen har brug for individet til sin egen opgave på gruppeniveau (Miller, 1989). I denne afhandling vil jeg uddybe Bions arbejde i relation til følgende begreber: 1) '0' – det ubevidste, 2) 'arbejdsgruppe-grundantagelsesgruppe' (basic assumptions, ba), 3) 'det nuværende øjeblik' samt 4) 'container-containment'. De fire begreber blev væsentlige for forståelsen af gruppeprocesser i organisationerne og påvirkningen af deltagernes oplevelse i det empiriske materiale.

Bions begreb om '0' – 'det ubevidste'

I Bions arbejdede med det ubevidste anvendte han begrebet '0', der betegner den fra øjeblik til øjeblik eksistentielle realitet, som hver af os bebor i kraft af vores eksistens. Fra en tale på et Tavistock seminar, siger Bion: *"I find it useful to suppose that there is something I don't know but would like to talk about; so, I can represent it by an 0, or a zero, or a nought ..."* (Bion, 2005, s. 33; Levine & Civitarese, 2016). Bion arbejder således videre med Freuds opfattelse af 'det ubevidste' som på en gang grundlæggende, men også svært at definere præcist. For Bion er '0' kun delvist *"knowable, noticeable, or capable of being reflected upon, despite the fact that for each of us and in each moment, it is fully 'lived'"* (Levine & Civitarese, 2016, s. 377) og han mener dermed, at selv om '0' er ubevidst, uden for vores bevidsthed, som det 'ustrukturerede ubevidste', der hverken er formet eller repræsenteret, så vil der altid være en del af '0', som emergerer og som delvist kan blive tilgængelig for refleksion og dermed bevidsthed. Denne forståelse af det ubevidste er en central anskuelse i Bions arbejde med drømme, et arbejde, som ikke kun relaterede til det ubevidste i natlige drømme, men også til det ubevidste gennem drømme eller fantasier i vågen tid. Bion så

⁷ Bions betydningsfulde arbejde blev udviklet over en lang årrække fra hans tilknytning til The Tavistock Clinic i 1930'erne som psykoanalytiker og gennem hans arbejde med omorganisering af The Tavistock Clinic i 1945, hvor han var formand for The Interim Planning Committee (IPC). The IPC besluttede, at TIHR skulle være en del af National Health Service og arbejde med 'the study of wider social problems' (Trist & Murray, 1990).

det ubevidste som det, der 'linker' mennesker sammen i ubevidste alliancer og som skaber en fælles identitet gennem det at være i relation med hinanden - 'the social unconsciousness' (Levine & Civitarese, 2016; Long, 2013). Bion mener således ikke, at det er muligt at være uden for en gruppes dynamiske processer, idet selv en oplevelse af at være udelukket fra gruppen vil skabe en ubevidst relation til den gruppe, som oplevelsen af udelukkelse relaterer sig mod, men samtidig, at det enkelte individ vil reflektere med baggrund i egen historie. Bion betragtede det således, at mennesket er som en fængselsfange i forhold til de ubevidste sansninger det oplever i relationer fordi ord og sprog er udviklet på en baggrund af oplevede og sansede erfaringer, hvor det ubevidste ikke fuldt ud kan omfattes.

Bions teori om arbejdsgruppen og grundantagelsesmønstre

For analysen af den organisatoriske dynamik er Freud central. Han publicerede i 1921 bogen '*Group Psychology and the Analysis of the Ego*', som har haft afgørende indflydelse på studiet af gruppeadfærd. Freuds (1921) forståelse af grupper adskiller sig dog fra Bions idet Freuds forståelse relaterer sig til den store gruppe, 'masse' eller menneskemængde, hvorimod Bion arbejder med gruppeperspektivet i en mindre og afgrænset forståelse. Bion førte det psykoanalytisk perspektiv ind i gruppethænkningen ved The Tavistock Institute, med en forståelse af, at grupper arbejder på to niveauer, dels på 'arbejdsgruppeniveau', dels på 'grundantagelsesniveau – basic assumptions: ba' (Miller, 1989; Aram & Sher, 2013). Disse to niveauer udvikler sig samtidigt og influerer hinanden i dynamiske processer. I arbejdsgruppen er der fokus på gruppens hovedopgave, mens der i grundantagelsesgruppen er fokus på gruppe-medlemmernes følelser og interpersonelle interaktion. Grundantagelsesprocesser vil altid være til stede og gennem interpersonelle processer bidrager deltagerne anonymt og ubevidst, som følge af de forestillinger og fantasier om hinanden og gruppen, som udspiller sig i gruppen (Miller, 2010). Med disse begreber fremlægger Bion antagelsen om, at subjektet altid vil eksistere under indflydelse fra gruppen, og at individet vil være påvirket af både gruppen og dens kontekst, af interpersonelle og kontekstuelle relationer, som hidrører fra familien, fra det samfundslag, som personen er en del af, fra de værdier og holdninger, der repræsenterer organisationer, kulturer, køn og etnicitet. Bion mener således, at "*objektrelationer udgør den endelige kilde til gruppeadfærd*" (Bion, 1993, s. 165). Bions arbejde tager Kleins teoridannelse et skridt videre fra Kleins interesse for individet til Bions interesse for gruppen, hvor han som nævnt ser mennesket som uløseligt orienteret mod gruppen.

I Bions teori om arbejdsgruppe- og grundantagelsesadfærd er Melanie Kleins begreber om de paranoid-skizoide og depressive positioner helt centrale: Dynamikken i den paranoid-skizoide position skabes i spændingsfeltet mellem den paranoide angst for de indre og ydre forfølgere, der truer jeg'et, og de skizoide forsvarsmekanismer, der iværksættes over for denne angst. En organisation, som fungerer gennem angst, forsvar og indre fragmenterede objektrelationer vil udvikle en fragmenteret oplevelse uden et sammenhængende fremadrettet perspektiv. Dynamikken i den depressive position er en mere moden og sammenhængende position, hvilket gør personen i stand til at tage personligt ansvar og adskille sig selv fra andre. I Bions to begreber, arbejdsgruppen og grundantagelsesgruppen, består opgaven for arbejdsgruppefunktionen hovedsageligt i at oversætte tanker og følelser i gruppen til adfærd, som er tilpasset virkeligheden (Bion, 1993; Shields, 2016). Deltagelse i grundantagelsesakti-

vitet forudsætter ikke oplæring, en sådan deltagelse er umiddelbar og instinktiv. Den stiller ikke krav til den enkelte, men afhænger af, om den enkelte besidder valens for at indgå i samspillet med gruppens mentale tilstand. Den grundlæggende antagelse, der gennemtrænger arbejdsgruppens aktiviteter, kan være hyppigt skiftende. Tid spiller ingen rolle, da der er tale om en dimension af mentale funktionsmåder, som ikke anerkendes (Bion, 1993), men som har indflydelse på personens oplevelse af sig selv og interaktionen med gruppen.

Ud fra konkrete empiriske erfaringer delte Bion grundantagelsesgruppen op i tre forskellige mønstre, der fungerer som forsvar mod den angst for opløsning, som gruppen oplever: 1) afhængighedsgruppen, hvor gruppen opfører sig, som om den primære opgave er at sørge for, at gruppens ønsker tilfredsstilles, og hvor lederens opgave er at beskytte og støtte gruppen i netop dette formål; 2) kamp-flugt-gruppen, hvor gruppen har en oplevelse af, at der eksisterer en fare eller en fjende, som de enten må angribe eller flygte fra. Forventningen til lederen bliver her, at lederen må udtænke en handlemåde, som gruppen kan tilslutte sig, ellers er lederen en del af fjenden; samt 3) pardannelsesgruppen, hvor gruppen handler, som om to af gruppens medlemmer eller lederen (og evt. en konsulent) vil tilvejebringe en løsning, som gruppen blindt kan følge (Stokes, 2003). Bion mente, at de tre forskellige grundantagelsesmønstre med rimelig sikkerhed kan være duale eller reciprokke af én eller de to andre, f.eks. kan pardannelsesgruppens messianske håb være meget lig afhængighedsgruppens gruppeguddom (Bion, 1993). Det centrale er, at gruppen kun som arbejdsgruppe arbejder med organisationens primære opgave; dette sker ikke, hvis mønstrene i det psykodynamiske felt er dominerende, og som Bion (1993) siger: *"Grundantagelsesmentalitet lader sig ikke oversætte til handling, eftersom handling kræver arbejdsgruppefunktion"* (Bion, 1993, s. 138).

En fjerde grundantagelse (Heinskou, 2004a) er beskrevet af Earl Hopper (1940-). Hopper beskriver et mønster, som han definerer som Incohesion: Aggregation/Massification (I:AM). Et sammenbrud i det psykologiske netværk af samarbejdsformer, kontrakter og aftaler i organisationen mellem medarbejdere og ledere, de aftaler, som binder gruppen sammen med de gamle strukturer og måder at udføre hovedopgaven på, kan føre til oplevelser af at have fejlet, af skyld og vrede hos medarbejderne (Visholm, 2004a) og gruppen vil kæmpe med en oplevelse af konflikt mellem sammen-smeltning (tilpasning) og angsten for at blive opslugt (ikke at blive hørt), for at undgå udslettelse. En femte grundantagelse er udviklet af Lawrence, Bain & Gould (1996). Denne betegner en antagelse om grundantagelsesmønstre som et kulturelt fænomen, hvor gruppen har mistet troen på enhver struktur, der er større end individet. Denne femte grundantagelse kaldes for 'Me-ness', hvor alle klarer de opgaver, som vedrører dem selv – og ikke forhold eller opgaver, som binder organisationen sammen.

Fra dette rids af grundantagelsesmønstre vil jeg kort præsentere Bions tredje begreb 'det nuværende øjeblik', som har betydning for dét, at kunne handle her og nu i den konkrete hændelse, uden at føre tidligere erfaringer ind i hændelsens nuværende øjeblik. Perspektivet er relevant for denne afhandling i betydningen af at kunne bevare roen i det nuværende øjeblik, at kunne holde en pause og tænke sig om frem for at agere spontant på følelser

Det nuværende øjeblik og negativ kapabilitet

Med baggrund i Bions personlige erfaringer som tankfører under 1. verdenskrig udviklede han overvejelser om begrebet: 'to think under fire' (Bower, 2005), som en metafor for dét, at kunne tænke sig om og være rationel, når et stort pres udvikler sig. For Bion (Levine & Civitarese, 2016) var idealet at være i stand til at tænke i det nuværende øjeblik, at kunne bevare roen og tænke sig om, at kunne reflektere frem for at regrediere og blive revet med af følelser: *The freight ... but in the far more difficult acquisition of a capacity to work in the present moment 'without memory, desire, understanding'* (Bion, 1978, s. 43). Bion overførte begrebet til organisationer, hvor begrebet 'det nuværende øjeblik' fremhæver personlige kompetencer i ikke at være styret af forforståelse, men i stedet af dialogiske og relationelle kompetencer i interaktionen – kompetencer, som at være til stede i nuet, med opmærksomhed her-og-nu. Bion anvender begrebet negativ kapabilitet⁸ i formuleringen *'without memory or desire'* (Bion, 1978) og henviser til vigtigheden af: *'tolerating 'ignorance', uncertainty, mystery and doubt'* (Lopez-Corvo, 2003, s. 187). Fra Bions tanker om det at kunne 'tolerere tomheden' og forholde sig i det nuværende øjeblik med negativ kapabilitet uanset oplevelsens karakter, vil jeg gå videre til Bions begreber om *'container - containment'*. At opleve sig contained har betydning for det mod, der skal til for at kunne reflektere og tænke over en given hændelse uden at opleve, at der er behov for at reagere ved at forsvare sig selv, altså negativ kapabilitet. At opleve sig contained skaber rum til at kunne være i dialog og reflektere sammen med andre.

Container og containment

Begreberne at 'containee' og 'containment' (Bion, 1957; Heinskou, 2004b; López-Corvo, 2003; James, 1984) er begreber anvendt af Bion første gang i 1959 i artiklen 'Attack on Linking', hvor han skriver om mor-barn-relationen og overføring-modoverføringsbegreberne, at barnet gennem projektiv identifikation *"makes it possible for him to investigate his own feelings in a personality powerful enough to contain them"* (Bion, 1959, s. 106). Containment handler om at rumme, bære og bearbejde det psykiske materiale, som overføres i en interpersonel relation. I organisationer er det af stor betydning for arbejdet med hovedopgave, dens grænser og personer, at organisationskulturen er præget af containment, så de projicerede følelser bliver contained og omsættes til indsigt og forståelse med baggrund i en viden om, at de roller, som medarbejderne indtager, kan udspringe af gruppens dynamik og af de enkelte medarbejders personlige valens, men også adresserer bekymringer for udfaldet af forandringerne. At skabe et arbejdsmiljø, der er præget af containment vil understøtte modet til at tale om de oplevelser og erfaringer, der har betydning for organisationens liv, også selv om der kan være tale om kritik af ledelsens beslutninger eller indbyrdes kollegiale konflikter.

Den sociale og følelsesmæssige binding i gruppen (Broeng, 2017) fungerer som et forsvar mod både et indre og et ydre pres, og har en betydelig indflydelse på de dynamiske processer i gruppen og dermed, om gruppen vil være i stand til at arbejde som en arbejdsgruppe snarere end som grundantagelsesgruppe. Deltagernes erfaring med projektive processer f.eks. i relationen til en autoritet (Broeng, 2016), i forhold til at være en del af en gruppe, hvor man dele refleksioner hen mod at skabe konfliktløsning

8 Selve begrebet negativ kapabilitet føres tilbage til et brev, skrevet af Keats i 1817

og forhandling, samt gennem det at forholde sig til betydningen af egen personlige historie, egen valens for bestemte mønstre og roller i samspillet med gruppen, skaber tilsammen grundlaget for gruppens reflekterende og containende kapacitet. Med et udviklet *'interpretative stance'* (Shapiro & Carr, 1991) i gruppen, er det muligt selvstændigt at reflektere og fortolke de processer, som man indgår i, dels ved at anvende egne erfaringer og undersøge realiteten af disse, dels ved at forholde sig til konteksten for den konkrete situation. Bion (2004) understreger, at det er en væsentlig individuel kapacitet at kunne tænke, reflektere og at kunne gøre sig tanker om de sammenhænge og processer, som man indgår i som menneske.

Bions begreb om containment er central både for forståelse af min rolle som forsker i forhold til, hvordan jeg skal møde gruppen og gennem dialog skabe rum for containment af medarbejdernes oplevelse af en given situation. Relationelle og følelsesmæssige erfaringer er grundlaget for al formulering af tanker (Armstrong, 2005) og en anerkendelse heraf skaber mulighed for at justere og tilrettelægge handlinger samtidig med, at de relationelle og følelsesmæssige oplevelser inviteres frem, inddrages, bevidstgøres, italesættes og rummes (containment). Fravær af containment understøtter den paranoide-skizoide position gennem det, at man netop ikke bliver set, hørt og mødt og dermed, at de ydre delobjekter er indbegrebet af det onde.

Ud over Klein og Bions begreber i denne indkredsning af Tavistock-traditionen som afhandlingens organisationsteoretiske position, vil jeg også nævne Isabel E. P. Menzies Lyths (1917-2008) teori *'Social Systems as a Defence Against Anxiety'*. Denne teori har haft stor betydning for Tavistock-traditionens psykoanalytiske organisationsforståelse.

Isabel Menzies Lyths teori om sociale systemer som forsvar

Konkret gennemførte Menzies Lyth i 1951 en undersøgelse sammen med et forsker-team, en undersøgelse af sygeplejerskers opgavefelt (Menzies Lyth, 1993) som følge af at senior sygeplejerskerne var bange for at arbejdet skulle bryde sammen. I arbejdet med at lære organisationen at kende bliver det klart, at en tredjedel af sygeplejestuderende ikke færdiggør deres uddannelse og forlod uddannelsen efter eget ønske, at der blandt de uddannede sygeplejersker var et betydeligt hyppigere jobskifte end i tilsvarende professioner samt at fraværprocenten var høj. Organisationerne havde udviklet mange formelle kontrol og arbejds-systemer for at reducere den oplevede reale angst, den havde også forsøgt at ansætte studerende med flere kompetencer, den havde mange tjek og kontrollister, så de studerende kunne støtte sig op af disse. Men organisationen gav ikke mulighed for at gennearbejde den psykiske oplevede angst, men talte i stedet ind i at det at være sygeplejerske er noget man er 'født til'. De studerende oplevede ikke at blive hjulpet af de erfarne sygeplejersker, snarere at blive irettesat. Menzies Lyth (1990) siger: *"... but the true mastery of anxiety by deep working - through and modification was seriously inhibited. (Ibid, s. 452).* Som citatet siger, så var det centralt, at der på det undersøgte sted ikke var mulighed for, at de dybereliggende oplevelser af angst som aktiveredes af forhold på arbejdspladsen, kunne rummes og gennearbejdes. Når en organisation ikke kan rumme de følelsesmæssige forhold og i stedet lukker sig i et forsvar mod disse følelser, så kan organisationen kun være i en delvis åben udveksling, med en forståelse, der vil være præget af de sociale systemer, som udvikler sig i organisationen som kollektivt forsvar mod angst (Menzies Lyth, 1993).

Andre forståelser af det ubevidste

De mange forskellige teoretiske antagelser om det ubevidste og hvad der kan siges at være ubevidst, har haft betydning for udvikling af forskellige psykoanalytiske skoledannelser. Jeg vil nævne nogle ganske få for at vise, hvordan de teoretiske refleksioner prøver at favne kompleksiteten.

Charles S. Peirce, som jeg kommer nærmere ind på senere i dette kapitel, argumenterede for at bevidstheden er som "*en bundløse sø*", hvor man kun kan se ganske lidt ned (Innis, 2014, p. 81) og at de ubevidste udtryk kommer til udtryk gennem dialogen som *tegn* (CP 4.551). Long & Harney (2013) betegner det ubevidste som: "*a mental network of thoughts, signs, and symbols or signifiers, able to give rise to many feelings, impulses, and images*" (ibid., 2013, p. 8). At den mængde af viden, som er ubevidst for os og som påvirker vores måde at forstå os selv og vores omgivelser på, aktiveres i relationer, hvor der er et pres på den ubevidste internaliserede viden. Long & Harney (2013) betragter det ubevidste som et 'sted' i en topografisk forståelse af det mentale, som et sæt af processer, hvori kognitive og følelsesmæssige (Ibid, s. 5) og associative processer fungerer: "*The associative unconscious is the unconscious at a systemic level. It refers to Bions notion of the 'infinite' and stands in contrast to the individual repressed unconscious described by Freud*" (Long, 2013, s. xxiii). Christoffer Bollas (1943-) er professor i engelsk, psykoanalytiker, med tilknytning til The Tavistock Institute, udviklede en teori (Bollas, 1987) om ubevidste rørelser som '*the unthought known*', det vil sige, at det forekommer os bekendt, men som der ikke umiddelbart kan sættes ord på. Teorien henviser til, at 'det', som er ubevidst for os og som påvirker vores måde at forstå os selv og vores omgivelser på, aktiveres i relationer. Bollas kalder disse lagrede relationserfaringer for '*the shadow of the object*'. Der er tale om erfaringer, som vil manifestere sig her og nu gennem en ordløs kommunikation, ved pludselige udbrud og fremtrædelsesformer, der umiddelbart ikke er mulige at anticipere, men som et ubevidst og decenteret subjekt (Gammelgaard, 2015). Peter Fonagy (1952-), professor i psykoanalyse og udviklingspsykologi formulerede, at personlig udvikling sker gennem ændring af det nutidige ubevidste og ikke ved at afdække fortrængte tidlige barndomsminder. Fonagy (1999) argumenterer i sit teoretiske arbejde for at forstå psyken som en model, hvor der eksisterer ikke-bevidste strukturer, der organiserer interpersonel adfærd, men: "*are not consciously accessible to the individual unless attention is specifically directed to them*" (ibid., 1999, s. 216). Fonagy taler således om det ikke bevidste frem for at tale om det ubevidste.

Forskningen i social kognition og neurovidenskab har været med til at kaste nyt lys på hjernens funktion og John Kihlstrom, kognitionspsykolog, indførte begrebet det kognitive ubevidste, med hvilken han argumenterer for, at mange af de automatiske kognitive funktioner kan gå uden om bevidst opmærksomhed, netop fordi de er blevet automatiseret. Kielstrøm (1987) siger: "*... that cognitive activity is not involved in such judgments and inferences; it only means that the cognitive activity, being automatized, is unconscious ...*" (ibid 1987, s. 1447). Ifølge Kihlstrom (1987) er det således ikke alene kognitive automatiserede processer, der er ubevidste; også følelser, motiver og adfærd lever som tidligere nævnt et ubevidst liv. Jeg vil dog ikke gå yderligere ind i disse forståelser, men anerkende, at der er en stadig forskning og udvikling i arbejdet med forståelsen af de ubevidste processer. Men de forskellige tanker om

det ubevidste ændrer ikke på en enighed om, at der er et ubevidst felt i menneskets psyke, som påvirker personens oplevelser, tanker, handlinger, at det ubevidste mærkes her-og-nu gennem en ordløs kommunikation, gennem projektiv identifikation, i overføring og modoverføring. Arbejdet med de ubevidste forestillinger skal nødvendigvis finde sted i en her-og-nu-situationen, hvor tidligere oplevede erfaringer genskabes, hvor tegn på ubevidste processer, tanker og følelser kan være mange, f.eks. fortællelser, følelsesmæssige, kropslige og mentale udtryk, som kan repræsentere en tanke, som ikke er tænkt endnu.

Tavistock-traditionen i dag

The Tavistock Institute i London har udviklet sig siden dets etablering i 1947, blandt andet i 1960'erne gennem en matrix organisering, en multiorganisation der rummede mange forskellige udviklingsområder (Trist & Murray, 1990) og som favner tre forskellige foci 1) det socio-psychological, 2) the socio-technical og 3) the socio-ecological (Ibid., s. 30). Tavistock arbejder i dag med forskning, konsulentopgaver og undervisning. Både nationalt og internationalt har den organisationsteoretiske forståelse stor betydning og udvikling finder sted blandt andet gennem netværk som OPUS (An organisation for Promoting Understanding of Society) og IPSO (The International Society for the Psychoanalytic Study of Organisations) samt gennem den årlige tilbagevendende begivenhed The Leicester Conference. Arbejdet med Tavistock traditionen formidles og dokumenteres i en række bøger, tidsskrifter og Tavistocks egen Journal 'Organizational and Social Dynamics' i hvilken artiklen 'Belonging Groups' (Broeng, 2017) er udgivet. Det er centralt i Tavistock-traditionens organisations-teoretiske forståelse (foci 1) at virkelighedens realisme fordrejes, som følge af de dybe, ubevidste psykodynamiske processer der, når erfaringer og oplevelser vækker angstfulde følelser som ikke umiddelbart kan rummes, medvirker til, at subjektet udvikler et psykisk forsvar imod dem (Menzies, 1993; Hollway og Jefferson, 2000; Armstrong & Rustin, 2015). Når virkeligheden fordrejes, så taber subjektet kontakten til realiteten og lever med en psykisk realitetsforståelse (Gammelgård, 2015).

Videnskabsteori

Fra dette organisationsteoretiske vingesus vil jeg vende opmærksomheden mod af-handlingens videnskabsteoretiske position, hvor kritisk realisme står centralt i den organisationsteoretiske forståelse som en videnskabsteoretisk forklaring på, at '*virkelighed findes uafhængigt af vores antagelser*'. I dette afsnit gives der således en kort introduktion til Kritisk Realisme ved Roy Bhaskar, Den semiotiske Epistemologi ved Charles Sander Peirce og Filosofisk Hermeneutik ved Hans-Georg Gadamer. Det er tre meget store teoretiske områder, som jeg forsøger at præsentere så loyalt som muligt, men i en forståelse af, at en så forkortet præsentation aldrig kan omfatte de mange fine nuancer, som teorierne arbejder med.

Kritisk realisme

Kritisk realisme som videnskabsfilosofi repræsenterer et perspektiv, der forholder sig kritisk både til positivismen og hermeneutikken samtidig med, at den søger at integrere stærke sider af dem begge i en ny enhedsvidenskabelig filosofi (Wad, 2000). Filosofiens fader - Roy Bhaskar's (1944-2014) arbejde udsprang af 1970'ernes opbrudstid, hvor der blev gjort op med mange af samfundets store institutioner: kulturelt, økonomisk – roller og autoritet. Bhaskars egen position træder frem i indledningen

til *'Philosophy and the idea of freedom'* (1991) som er underskrevet af Roy Bhaskar den 22. november 1990 - *"the date of Mrs. Thatcher's resignation as Prime Minister"* (Bhaskar, 1991, s. ix). Bhaskar argumenterede for en ny videnskabsteoretisk position 'transcendental realisme', denne blev præsenteret første gang i 1975 i *'A realist Theory of Science'* (RTS) (2008) og fulgt op i 1979 med *'The possibility of Naturalism'* (1998), i hvilken han argumenterer for positionen 'kritisk naturalisme'. En del af de forskere, som udgjorde den første gruppe i den kritiske realisme, kom fra en marxistisk strukturalistisk position, men som et opgør med positivismen blev det også et opgør dels med marxismens objektivitet, dels med marxismens forsømmelse af handlingsdimensionen i de humane spørgsmål (Bhasker, 1991; Andersen, 2007). Kritisk realisme indebærer et omfattende opgør med positivismen og positioner, der viderefører positivistiske kerneforståelse (Ibid. 1998, s. 18). Bhaskar argumenterer for, at det empiriske verdensbillede med empiriske regelmæssigheder ikke findes, samt at forskning udviklet i lukkede systemer ikke er anvendeligt, fordi det ikke inkluderer den interaktion som er i 'åbne systemer' i *'real life'* (Ibid. 1998, s. 21). 'Transcendental⁹ realisme' og 'kritisk naturalisme¹⁰' blev i de tidlige diskussioner af Bhaskars videnskabsteori samlet under betegnelsen 'kritisk realisme' – en betegnelse som Bhaskar selv arbejdede videre med. Bhaskar arbejder med to dimensioner af videnskab (Bhaskar, 2008) som han betegner 1) den *transitive dimension* (TD), som er den kritiske realismes epistemologi. Denne består af teorier, paradigmer, begreber, data etc. der vedrører verden, som den *faktisk er uafhængig af den viden og de begreber, som vi har om den, at den viden, som vi kan indhente, er et socialt produkt, der er fejlbarlig* (ibid. S. 1). Viden er aldrig sikker eller definitiv og i kritisk realisme er det en epistemologisk fejlslutning at sætte mennesket og dets viden i centrum for alting. Og 2) den *intransitive dimension* (ID), som er den kritiske realismes ontologi. De to dimensioner skelner skarpt mellem *viden* og *væren*, og at *væren* prioriteres før *viden* (Buch-Hansen & Nielsen, 2014, s. 23), men kritisk realisme søger i grundforståelsen at balancere mellem de to dimensioner, i en forståelse af at der eksisterer en virkelighed uafhængigt af vores begreber om den, det vil sige en virkelighed, som kan gøres til genstand for analyse. Det er videnskabens intransitive (ID) objekt, som videnskaben ønsker viden om, ud fra en ontologisk forståelse af, at den virkelighed som eksisterer, er dyb, niveaudelt, åben og differentieret. Formålet med videnskaben er at komme så "nær" denne virkelighed som muligt – så nær vores væren som muligt. Vores viden om virkeligheden udgøres af vores teorier og forestillinger om virkeligheden, og denne 'viden og forestillinger' danner det transitive (TD) objekt. For Bhaskar skal det ontologiske spørgsmål betragtes som udgangspunktet og ikke (som i den

9 Tanken er fremført af filosofen Immanuel Kant (1724-1804) der mente, at *transcendentale illusioner* var en uudgængelig del af menneskesindet og at vi altid vil forsøge at overskride grænserne for vores egen erkendelse ved at tænke metafysisk. Kant når frem til det transcendentale, som det der går forud for vores erkendelse, og det, som betinger vores erkendelses form. (Stokken i vandet og huset i horisonten er optiske bedrag).

10 Naturalismen opstår i Europa i den anden halvdel af 1800-tallet og er først og fremmest et grundsyn på mennesket og på dets omgivelser: At alle fænomener og processer i naturen og i menneskets indre forløber efter naturlove, f.eks. love for arv og overlevelse - som det er umuligt at bryde med. Det Moderne Gennembrud, 1870-90 var i særdeleshed præget af George Brandes (1842-1927) der talte om den nye tids idéer og spørgsmål angående religionen (Gud er død), det enkelte menneskes frihed og kvindens stilling i ægteskabet og i samfundet. En anden vigtig person er Charles Darwin (1809-1882), hvis forskning viste, at mennesket måtte have samme ophav som aberne, teorier som førte til en forståelse som forkastede den kristne skabelsesberetning.

idealistiske¹¹, konstruktivistiske¹² tradition) det epistemologiske spørgsmål. Bhaskar (2008) argumenterer for, at opmærksomheden skal flyttes væk fra konkrete hændelser og over til de bagvedliggende mekanismer, som medvirker til at producere hændelserne. Virkeligheden (*virkelighedens domæne – the real*) antages at bestå af tre domæner, hvis mekanismer genererer hændelser (*hændelsernes domæne – the actual*). Når hændelserne erfares, bliver de et empirisk faktum (*empiriske domæne – the empirical*). De tre domæner er således 1) det *empiriske*, som består af erfaringer og observationer, 2) det *faktiske*, som består af begivenheder og fænomener, samt 3) det *virkelige*, som består af strukturer, mekanismer og kausale potentialer. De tre domæner kan ikke reduceres til hinanden for strukturer mv. er *virkelige* og forskellige fra de begivenheder, som de genererer (*det faktiske*). Begivenhederne er ligeledes virkelige og samtidig forskellig fra de oplevelser, igennem hvilke de bliver erfaret og erkendt (*empiriske*) på et dybere niveau. Bhaskar (2008).

Bhaskar (2008) argumenterede for, at den intransitive (ontologiske) dimension er dyb, niveaudelt, åben og differentieret, og at der bag tanken om åbne systemer ligger en forståelse af, at kausale lovmæssigheder, uanset om de bliver erfaret eller ikke, vil indvirke på forståelsen af virkeligheden. Kausalitet er sammenhængende med, at objekter har forskellige kausale potentialer og dermed, at virkeligheden er differentieret (Bhaskar, 2008; Buch-Hansen & Nielsen, 2014). Medarbejdernes fortællinger viser en subjektiv forståelse af virkeligheden, en forståelse der er funderet i faktiske konkrete begivenheder i hverdagen (the actual). Hverdagen - den virkelighed (the real), som er påvirket af kontekstens forandringskrav, genererer disse begivenheder. Medarbejdernes oplevelser bliver således eksempler på 'real life', men den *empirisk erkendelse af det faktiske og virkelige* opstår først, når der er en dybere forståelse af de bagvedliggende mekanismer. Strukturændringerne fra NPM-reformerne (kausalitet) vil blive opfattet forskelligt afhængig af, om du som ansat i organisationen, skal implementere forandringerne eller om du sidder som bruger og hører politikernes løfter, - hvilket er et udtryk for den *differentierede virkelighed*. Bhaskar (2008) argumenterer for, at virkeligheden indeholder et dybt og ikke observerbart domæne. Dette *dybe domæne* (Bhaskar, 2008, s. 173) består af meninger og mekanismer, som i komplekse situationer understøtter og genererer begivenheder. Disse strukturer og mekanismer eksisterer ikke i kaos, men i et *ordnet system* og for at få en viden om de bagvedliggende kausale mekanismer, må opmærksomheden rettes mod disse (f.eks. medarbejdernes oplevelser) og ikke mod de empirisk observerbare hændelser (f.eks. tavshed overfor ledelsen).

Bhaskar (2008) argumenterer for, at disse strukturer og mekanismer er niveaudelte og at denne niveaudeling er ubegrænset, at det ikke er muligt at finde frem til det endelige niveau, men at der kan laves en inddeling i fire niveauer, som er hinandens forudsætning. De fire niveauer er (Buch-Hansen & Nielsen, 2014): "*den sociale virkelighed, ... det biologiske niveau, ... det kemiske niveau, ... det fysiske niveau, der er det mest grundlæggende niveau og derfor nederst i hierarkiet*" (ibid., s. 29). Bhaskars (1991) argument er, at det sociale niveau kan være foranderligt, mens det fysiske ni-

11 Hvor opfattelse er, at den synlige verden ikke har selvstændig eksistens, men er et mentalt konstrueret produkt.

12 Hvor opfattelsen er, at videnskabelige teorier er formet af deres sociale og politiske kontekst og i den mest markante form ser den videnskab som blot en diskurs mellem forskere, hvor objektive kendsgerninger spiller en lille rolle.

veau fortsat er stabilt – ikke alt ændrer sig selv om vi oplever verden anderledes; og selvom forandringsprocesser ikke fører til at den fysiske verden ændrer sig, selv ved et paradigmeskifte, så vil medarbejderne efterfølgende kunne opleve at arbejde i en forandret verden (Ibid., 1991, s. 10).

Kritisk realisme ser aktør-struktur-forholdet som et samspil over tid mellem viden og væren, idet aktørerne (f.eks. medarbejderne) påvirkes af de strukturelle forhold (f.eks. forandringsprocesser) på en måde som er både muliggørende og begrænsende. At den sociale interaktion mellem aktørerne er *"altid strukturelt betinget, men aldrig strukturelt determineret"* (Buch-Hansen & Nielsen, 2012, s. 293), hvilket betyder, at medarbejderne ud fra forandringsprocessens indvirkning ikke kan forudse dens udfald: *"man is always free to choose new descriptions (for, among other things, himself)"* (Bhaskar, 1991, s. 57).

Opsummerende bidrager kritisk realisme i denne afhandling med en forståelse af, at virkeligheden eksisterer uafhængigt af vores viden om denne, at medarbejdernes subjektive fortællinger om deres oplevelse af medarbejderinddragelse er eksempler på en virkelighedsopfattelse, men ikke er virkeligheden. Virkeligheden genererer hændelserne som skaber oplevelsen af medarbejderinddragelse, men det er vigtigt at se bag de konkrete begivenheder for empirisk at begribe og erkende på et dybere niveau.

For at kunne erkende og begribe på et dybere niveau anvender jeg to forskellige analysemetoder. Den første metode jeg vil præsentere, er den semiotiske epistemologi. Den semiotiske epistemologi er valgt fordi den giver en mulighed for at analysere verbale og non-verbale udtryk som tegn på dybere psykologiske og organisatoriske forhold, det vil sige, at den kan bidrage med at skabe en empirisk erkendelse om de bagvedliggende begivenheder, som medvirker til at producere de hændelser, som medarbejderne beskriver. Efter den semiotiske epistemologi præsenterer jeg den filosofiske hermeneutik, som jeg bruger til at argumentere for, at den producerede viden bygger på mine subjektive fordomme og fortolkninger af de begivenheder (det faktiske domæne) som dialogkonferencerne viser om den virkelighed i organisationerne, som jeg undersøger (det virkelige domæne). De to analysemodeller skal medvirke til at skabe en empirisk erkendelse af arbejdet med oplevelsen af medarbejderinddragelse.

Den semiotiske epistemologi - Tegnanalyse

Den amerikanske semiotiker Charles Sanders Peirce (1839-1914) argumenterede som Bhaskar (2008) for, at virkeligheden eksisterer uafhængigt af vores viden om den, hvorved tegnet, forstået som en relationel størrelse, er en dialogisk erkendelsesproces, hvilket Gadamer i øvrigt også argumenterer for. Peirces dialogiske tegnforståelse indlejres i subjektsforståelsen og Peirce skriver i et af sine sene skrifter: *"all thinking is conducted in signs that are mainly of the same general structure as words"* (CP: 6.338). Den semiotiske videnskabsteoretiske historie er at finde i en lang historie om menneskets optagethed af tegn, en historie, som går tilbage til før antikken (Hansen, 2006). Afhandlingens genstandsfelt relaterer sig til den semiotiske epistemologi i Peirces forståelse¹³. Peirce epistemologiske tilgang er funderet i den semiotiske dialo-

13 Gennem det 20. århundrede har semiotikken udviklet sig til en videnskabelig disciplin, først og fremmest inden for humaniora. To forskere har uafhængigt af hinanden bidraget til udviklingen af to forskellige hovedretninger inden for den videnskabsteoretiske forståelse. Det er Ferdinand de Saussure (1857-1913), som udviklede begrebet *sémiologie*, og Charles Sanders Peirce (1839-1914), som udviklede begrebet *semiotics*. Der er en væsentlig forskel imellem de to forskere, selv om de begge har arbejdet med 'studiet af

giske epistemologi, hvor oplevelsen af samspeilet om medarbejderinddragelse skal ses som et tegn, et tegn, der er med til at forme interaktionen og dialogen.

For Peirce var alle data vigtige data. Peirce udviklede to centrale begreber: *semiotik* og *semiosis*. *Semiotik* omhandler opmærksomheden på tegn, både bevidste og ubevidste tegn, som er væsentlige for den *dybere* analyse af forskningen. Processen henimod at generere tegn kalder Peirce for *semiosis*, hvor *semiotik* er selve studiet af de fremskaffede tegn. I forhold til at se følelser som tegn, er det væsentligt, at følelser kan opleves gennem alle vores sansede oplevelser, blandt andet som lyde, synsindtryk, smag, farve og at mærke, men samtidig at følelser ikke nødvendigvis opleves ens, at farven 'rød' ikke nødvendigvis opleves og ses på samme måde af en anden (CP 1.304). Bevidstheden om 'farven rød' er subjektiv og formet af tre forskellige kategorier af bevidsthed¹⁴ (CP 1.382). I Peirces tænkning er "*synthetical consciousness*" et centralt begreb, der handler om evnen til at kunne associere ud fra en impuls, at kunne sammenkæde tanker og følelser samt at kunne tænke tanker om at tænke (CP 1.383), ud fra en forståelse af at fortidige ubevidste erfaringer til stadighed vil være lagret i vores bevidsthed med mulighed for at blive aktiveret ved en impuls, som "*a bottomless lake*" (CP 7.547). Denne forståelse af subjektivitet har betydning for den abduktive logik, hvor netop dét at 'gøre sig tanker om xx' er helt centralt i en forståelse af, at "*every proposition which we can be entitled to make about the real world must be an approximate one*" (CP 1.404). En forståelse, der er i overensstemmelse med Bhaskars transitive dimension, *at den viden, som vi kan indhente, er et socialt produkt, der er fejlbarlig*.

Tegnrelation

Peirces tegnbegreb består af flere komponenter: For det første er der tegnet i sig selv, som Peirce kalder et 'representamen', dernæst er der 'objektet', som tegnet refererer til, og som den tredje del er interpretant, som er et nyt tegn, der fortolker det første, og hvis relation til 'objektet' er det samme som 'representamen's' (Hansen, 2006). I Peirces semiotik er objektbegrebet karakteriseret ved at være uafhængigt af tegnet og af interpretant. Begrebet om det uafhængige objekt er ensbetydende med, at objektet er både objekt for et tegn og for dette tegns fortolkning (Lund, 2010). Dette betyder, at når en medarbejder (representamen) fortæller om en oplevelse på arbejdspladsen (objekt: at være blevet udvalgt til deltagelse på en studietur), kan det forventes, at tilhøreren (interpretant) producerer en forestilling om oplevelsen på arbejdspladsen (et nyt fortolket objekt: hvorfor blev du og ikke jeg udvalgt?). Interpretant bliver således udgangspunkt for at genere et nyt tegn, f.eks. når tilhøreren stiller spørgsmål eller forholder sig tavs. Dette nye tegn bliver selv genstand for fortolkning, dvs. at det selv bliver en representamen, og dermed opstår der i princippet en uendelig kæde af tegn, som fortolker tegn. En uendelig semiosis. Hvis representamen og interpretant ikke deler forståelse af objektet, men taler om to forskellige forståelser, f.eks. hvis representamen taler om ledelse i en NPM-forståelse, og interpretant taler om ledelse i en psykodynamisk forståelse, da vil der ikke være tale om Pierces fortolkning af det

tegn'. Forskellen skal findes i, at Saussure tager udgangspunkt i studiet af sprog, som en struktur i sig selv, og Peirce tager udgangspunkt i filosofien og fænomenologien, og inddrager relationen til omverdenen. Saussure studerer sproget som en kode, hvorimod Peirce studerer sproget gennem social interaktion og forstår den symbolske betydning som betydning, der vokser frem gennem vaner (Hansen, 2006).

14 "*Immediate feeling is the consciousness of the first; the polar sense is the consciousness to the second; and synthetical consciousness is the consciousness of a third or medium*" (CP 1. 382).

første tegn, men derimod to forskellige tegn. Peirces forståelse af semiosis er grundlæggende processuel og dialogisk, hvor dialogen skal forstås som en metafor for den processuelle tegnudveksling, der ikke nødvendigvis er bundet til kommunikation eller bevidsthed (Hansen, 2006), men også tænkning. Sproget er ikke neutralt i forhold til det kommunikerende indhold, men tilføjer selv en betydning gennem en subjektiv forståelse af kultur og historie, manifesteret i form af værdier og normer (CP 5.556). Peirces tegnbegreb er omfattende fra ord repræsenteret gennem dialog til diagrammer, vejrhaner, medicinske symptomer, musik, kunst, følelser, energetiske og logiske (Lund, 2010). Ordet i sig selv er ikke et tegn, tegnet opstår gennem den betydning som medarbejderen tillægger tegnet, f.eks. gennem oplevelsen af at være afvist af sin leder eller gennem 'vaner', der udspringer af en erfaringsbaseret dialog med andre, hvorved det enkelte subjekt udvikler en måde at se og forstå sig selv og verden på f.eks. gennem samspillet med en medarbejdergruppe gennem mange år.

Den uendelige semiosis udgjorde et af kritikpunkterne til Peirces tegnteori, og det var først i 1907, at Peirce introducerede *handlingsvaner* som det, der udgør betydningen af begreberne i hans betydningsteori (Lund, 2010). Peirce sagde: "*The deliberately formed, self-analysing habit – is the living definition, the veritable and final logical interpretant*" (CP 5.491). Betydningen af ord fremkommer således ikke gennem oversættelse til andre tilsvarende ord, men gennem den praktiske betydning og vanebrydende handling – den ultimative logiske interpretant, hvor betydningen ikke er givet definitivt her-og-nu, men er udvidet til også at omfatte en fortolkende dimension (Lund, 2010). Dette betyder, at viden skabes gennem refleksivitet (Krantz, 2013), hvor vaner ændres, fordi objektet ændrer betydning – måske både for representamen og for interpretant'en gennem den dialogiske proces. Interpretant kan ikke blive *the final*, fordi interpretant selv er et tegn. Det er ændringen af handlinger, der er den ultimative final interpretant: "*meaning by a habit-change a modification of a person's tendencies toward action*" (CP 5.476). I dialogkonferencerne anvender jeg planlægningen af 'actions' for derigennem at undersøge, dels hvordan den konkrete vanebrydende handling tager form, dels om handlingen skaber refleksivitet, der kan give en ny og dybere empirisk forståelse af medarbejderinddragelse hos både deltagerne og jeg i dialogkonferencen.

Den semiotiske epistemologi har siden 1973 vundet indpas i forskning i organisationer ved at bruge alle slags tegn gennem blandt andet de psykologiske, sociologiske og økonomiske teorier. Et af de helt centrale mål er at vise "*hvad deltagerne gør, mens de gør det*" (Gazendam, Jorna & Liu, 2004, p. 1). Men den viden jeg som forsker finder frem, er baseret på mine subjektive 'tolkninger af den virkelighed', som jeg undersøger og dermed også en subjektiv tolkning af de tegn, som den semiotiske epistemologi viser. Hollway & Jefferson (2000) har videnskabsteoretisk formuleret det psykoanalytiske genstandsfelt som '*the meaning-making and defended subject*' i overensstemmelse med især Kleins antagelser om subjektets dannelse af mening i, hvad hun eller han oplever, og som i vidt omfang struktureres af det psykiske forsvar. I overensstemmelse hermed betragtes forskeren som et '*meaning-making and defended subject*', der bringer egne subjektive oplevelser og erfaringer ind i forskningsfeltet gennem tolkninger og fordomme. I næste afnit om den filosofiske hermeneutik vil jeg komme nærmere ind på refleksioner og viden om dette.

Filosofiske hermeneutik – fortolkning og meningsdannelse

I afhandlingen anvendes den filosofiske hermeneutik gennem betydning og forståelsen af min rolle som forsker i arbejdet med tolkninger af afhandlingens empiri samt i forlængelse af Peirce, til at analysere mit empiriske materiale. Indledningsvist er det væsentligt at nævne, at kritisk realisme forholder sig kritisk til hermeneutikken på grund af, hvad der ses som positivistiske kerneelementer. Kritikens omdrejningspunkt er risikoen for at tolke, som om forskeren forstår alle sammenhænge og som om de forhold, der fortolkes, er stabile faktorer. Når jeg til trods for denne kritik anvender filosofisk hermeneutik i afhandlingen, så bygger dette på de helt grundlæggende antagelser i afhandlingen: 1) At *'virkelighed findes uafhængigt af vores antagelser'*, 2) at den viden jeg finder frem, er baseret på mine *'tolkninger af den virkelighed'*, som deltagerne præsenterer for mig, altså deltagerens *psykiske realitet* (Gammelgaard, 2015) og dermed, at jeg som forsker tolker i dobbelt forstand (Gammelgaard, 2015) ved at fortolke noget, deltagerne allerede har fortolket. Dette sammen med 3) at *virkeligheden således er der før tolkningerne* og 4) at *det dybe niveaudelte* ontologiske perspektiv betyder, at det ikke er muligt at skabe fuld indsigt. Disse fire antagelser leder frem til, at jeg som forsker må forholde mig til selve tolkningen og meningsskabelsen gennem tolkning ud fra et subjektivt perspektiv, hvor min personlige psykiske realitet har væsentlig betydning og stiller krav til min egen *"synthetical consciousness"* om, at jeg som forsker kan associere ud fra en impuls, sammenkæde tanker og følelser samt tænke tanker om at tænke (CP 1.383). I det følgende vil jeg præsentere den filosofiske hermeneutik, som jeg anvender i forståelsen af mit arbejde med tolkninger.

Hermeneutikken deler sig mellem den metodiske hermeneutik udformet af Heidegger og den filosofiske hermeneutik, som Gadamer udformede. I denne afhandling arbejder jeg ud fra den filosofiske hermeneutik, inspireret af Hans-Georg Gadamer (1900-2002) bog *'Truth and Method'*, som er et hovedværk i det 20. århundredes filosofi og som Gadamer udgav i 1975. Det afgørende i Gadamer's hermeneutik er *"ikke hvad vi gør, ikke hvad vi skal gøre, men derimod hvad der sker med os ud over det, vi bevidst vil og gør"* (Gadamer, 2007, s. xxviii). For Gadamer er der tale om en konstant værens-bestræbelse på at komme til forståelse af den mening, som udtrykkes. Det er ikke et spørgsmål om metoder eller vidensprocesser i et epistemologisk perspektiv, men netop et ontologisk spørgsmål.

Hermeneutikken bygger på den grundantagelse, at der er en *meningsfuldhed* i verden, som kan findes og skabes gennem fortolkning; at vi mennesker er historiske, vi lever i en bestemt tid og på et bestemt sted; mennesket er som udgangspunkt et forstående væsen, der befinder sig i situationer, som det forholder sig til og udvikler fordomme om. Denne forforståelse har betydning og indvirkning på fortolkningen. Hermeneutikken bidrager med en erkendelsesinteresse om, at fordomme er legitime og nødvendige forforståelser og antagelser, som subjektet navigerer efter i de situationer og relationer, som det indgår i. For Gadamer er forståelse en sandhedshændelse gennem en proces, der foregår som en dialog, en bestandig vekslen mellem spørgsmål og svar. Dialogen, som den filosofisk hermeneutiske metode, er central i den dialogiske aktionsforskning. Den er karakteriseret ved, at sproget – gennem spørgsmål og svar, ved at give og modtage, ved at tale forbi hinanden og at komme overnes med hinanden – fuldfører en menings-kommunikation, der bearbejder en overlevering. Kunsten at føre en samtale er samtidig kunsten i at kunne sammenfatte noget under én synsvinkel gennem det at danne fælles

begreber og udlede det fælles in mente (Gadamer, 2007). Samtalen mellem to personer har ét afgørende fællestræk: en fælles sag. På samme måde som de to samtalepartnere kommer til forståelse om deres fælles sag skal den hermeneutiske tolkning forstås således, at forståelsen fuldbyrdes ved at sagen kommer til orde uanset, hvordan denne præsenteres. At komme til forståelse om en sag gennem samtale er ikke et spørgsmål om at sætte sit eget standpunkt igennem, men at der i samtalen må oparbejdes et fælles sprog (Gadamer, 2007).

Hermeneutikkens fokus på forståelse, meningsskabelse og meningsfortolkning er central for undersøgelse af deltagernes oplevelse af medarbejderinddragelse i denne afhandling. Deltagernes oplevelse og fortolkning af processen, deres udsagn, sætninger og handlinger, deres tolkninger i en refleksiv proces mellem mentalisering af fordomme/forforståelser og min egen tolkning som forsker. Den refleksive proces betegnes som en hermeneutisk cirkel, der forholder sig til del og helhed, dybde og overflade i den refleksive proces mellem fordomme/forforståelser og tolkning. Netop subjektiviteten har været afgørende for denne proces, hvor jeg som *'meaning-making and defended subject/researcher'* (Hollway & Jefferson, 2013) bringer egne subjektive oplevelser og erfaringer ind i forskningsfeltet (dialogen) og dermed må være dobbelt tolkende, både i forhold til mine subjektive fordomme/forforståelser og tolkningen af de empiriske data, hvilket Gadamer (2007) meget præcist sætter ord på i dette citat:

"A person who is trying to understand a text is always projecting. He projects a meaning for the text as a whole as soon as some initial meaning emerges in the text. Again, the initial meaning emerges only because he is reading the text with particular expectations in regard to a certain meaning. Working out the fore-projection, which is constantly revised in terms of what emerges as he penetrates into the meaning, is understanding what is there" (ibid, s. 279).

Ved hjælp af den hermeneutiske cirkel som er det, Gadamer (2007) præsenterer her, analyserer jeg sammenhængen mellem del og helhed i det tegn, der søges fortolket. Som nævnt deler hermeneutikken sig mellem den metodiske hermeneutik og den filosofiske hermeneutik. De to retninger adskiller sig gennem deres forståelse af, hvorvidt den hermeneutiske cirkel skal forstås som et ontologisk princip eller som et epistemologisk princip. Heideggers metodiske hermeneutik arbejder epistemologisk med den hermeneutiske cirkel og anser fortolkning som en metodeform til erkendelse. I Gadammers filosofiske hermeneutik anses den hermeneutiske cirkel som et ontologisk princip, idet mennesket opfattes som et subjekt, der ikke kan lade være med at fortolke, hvorfor fortolkeren selv er en aktiv del af fortolkningsprocessen, og at det er i mødet mellem genstanden og fortolkeren, at meningen skabes: For at forstå medarbejdernes situation, da er det nødvendigt mentaliserende at sætte sig ind i, hvad medarbejdernes problemstilling og bevæggrunde handler om. Forståelsens ontologiske struktur kan anskues på følgende måde: 1. Forforståelse er forforståelse og fordomme; 2. Forforståelse er sproglig tradition og historie; 3. Forforståelse er applikation, at forståelsesprocessen først er fuldbyrdet, når den er bragt i anvendelse (Højbjerg, 2014, s. 301). I den kritiske realisme ligger en bestræbelse på at skabe dyb viden om virkeligheden (Buch-Hansen & Nielsen, 2012) og her er fortolkninger en mulig fejlkilde, hvilket ikke benægtes af Gadamer, men betragtes som en del af forforståelsens betydning. Set ud fra en kritisk realistisk position, rækker den faktiske hændelse ud over den skabte mening, hvorfor kritiske realister kritiserer hermeneutikken for dens optagethed af fortolkninger og meningsdannelse, - dog

er der enighed om, at der i den videnskabelige praksis skal arbejdes med de subjektive perspektiver på verden. I arbejdet med tolkningen af *'tegn'* anvendes Charles Sander Peirces semiotiske epistemologi, da jeg har en antagelse om at jeg kan komme ind i en dybere forståelse af inter- og intrapsyriske fænomener gennem tegn som associationer, fortællelser og handlinger, ved at kombinere de to analysemetoder. Både psykoanalysen, semiotikken og hermeneutikken er optaget af fortolkning og mening, og deler den samme ontologiske subjektive forståelse. Der vil således både være tale om en hermeneutisk fortolkning af dialogen, hvor jeg som forsker er subjektivt deltagende i gruppen, samt en semiotisk analyse af de tegn, som den hermeneutiske tolkning bringer frem og derfra videre til en psykoanalytisk og systemteoretisk analyse af dybere strukturer i min empiri.

I næste kapitel vil jeg fordybe mig i afhandlingens metode, som er aktionsforskningens dialogtradition med dialogkonferencer. I argumentationen for afhandlingens metode vil jeg dels komme ind på aktionsforskningens historiske udvikling og centrale begreber i den dialogiske tradition med dialogkonferencer, men også hvordan jeg kobler vidensteorien og den valgte metode.

Kapitel 4: Afhandlingens metode

I mit metodiske arbejde med aktionsforskningens dialogkonferencer arbejder jeg sammen med tre grupper af medarbejdere om oplevelsen af medarbejderinddragelse. Formålet er at komme tæt på de følelser, tanker og forestillinger, som medarbejderne har i relation til forandringsprocessen, og som de ideelt skal kommunikere til ledelsen for at denne kan få mulighed for at inddrage medarbejdernes erfaring og viden i tilrettelæggelsen af forandringsprocessen.

Med baggrund i præsentationen i kapitel 3 af afhandlingens organisationsteoretiske og videnskabsteoretiske position, så tilrettelægges afhandlingens metode udfra følgende forståelse. Bhaskar (2008) fremhæver, at teorierne må vise deres praktiske relevans i konkrete undersøgelser, hvor genstandsfeltet studeres i samspil med andre påvirkende faktorer.

Metoden skal således medvirke til at synliggøre tegn på medarbejdernes oplevelse af medarbejderinddragelse. De oplevelser medarbejderne bringer frem gennem dialog, er et bearbejdet materiale på baggrund af deres sansede oplevelser af at være en del af gruppen (Bion, 2004) i en organisation i forandring. Ifølge Peirce (Hansen, 2006), så kan både bevidste og ubevidste udtryk for *oplevelsen af medarbejderinddragelse* ses som et tegn, et tegn, der er med til at forme interaktionen og dialogen. I afhandlingen er dialogen det primære redskab til at lytte, at skabe indsigt, at skabe udsyn og til at trænge ned i dybere lag i forståelsen og skabe mening, og omdrejningspunkt i arbejdet med at skabe viden om udviklende processer gennem empowerment sammen med deltagerne om oplevelser i deres hverdagspraksis. I lyset af min antagelse om, at bagvedliggende dybere mekanismer medvirker til at producere hændelserne i det interpersonelle samspil, argumenterer jeg for, at aktionsforskningens dialogtradition som metode, kan medvirke til at skabe forståelse og forandring (empowerment) og mulighed for i et omfang at skabe *frie associationer*, der relativt ucensureret lader oplevelser komme til udtryk. Ved at anvende aktionsforskningens dialogtradition kan jeg ligeledes metodisk formulere en ramme, hvor det er muligt, at jeg som forsker kan blive en del af undersøgelsesfeltet og subjektivt erfare (opleve) de dilemmaer og hændelser, som præger medarbejdernes hverdag.

Den empiriske viden, er under indflydelse af mine *'tolkninger af den virkelighed'*, som jeg indsamler og undersøger i dialogkonferencerne, men det er først i den fortolkende analyse, at jeg finder en mening i forhold til den virkelighed som deltagerne beskriver. I afhandlingen er det den sociale og fejlbarlige virkelighed som medarbejderne viser gennem udsagn om hændelser i hverdagen.

Den personlige kontakt mellem mig som forsker og medarbejderne i dialogkonferencerne har betydning for arbejdet med min forforståelse, forståelse og for udvikling af processer, som medvirker til, at oplevelser kan italesættes, undersøges, for dermed at skabe et afsæt for den form for empowerment der gør, at de ønskede forandringer ideelt kan afprøves og implementeres fremadrettet – at der kan fremdrages viden, der kan ændre vaner og skabe et *'final-change'* (CP 5.476).

Efter denne rammesættende indledning indledes kapitlet med aktionsforskningens historie, som er snævert forbundet med Tavistock-traditionen gennem Kurt Lewins

arbejde, jf. kapitel 1. Efter indledningen vil jeg uddybe begrebet dialogisk aktionsforskning og dens ontologiske perspektiv. Efter denne præsentation vil jeg i den sidste del af kapitlet mere konkret beskrive mit metodedesign samt dele de refleksioner, som dette design har åbnet for hos mig.

Aktionsforskningens historie

I Europa var det først og fremmest Tavistock-traditionen ved Eric Trist, som blev inspireret af mødet med Kurt Lewin og hans aktionsforståelse, en forståelse der var forankret i praksis som både handlinger ('actions') og forskning (research). Trist anvendte Lewins teorier i sit eget arbejde med rehabilitering af soldater under anden verdenskrig og i sin forskning ved The Tavistock Institute (Trist & Murray, 1990).

Tavistocks førende position som Europas centrum for aktionsforskning (AR) ændrede sig i 1980'erne i to forskellige retninger. Den ene retning opstod på Bath University i USA anført af Peter Reason, hvor Reason arbejdede med forskning i ledelse, herunder partcipatoriske aktionsforskning (PAR) og inquiry AR. Reason har bidraget med et stort forsknings- og formidlingsarbejde, blandt andet tidsskriftet 'Action' Research Journal' og 'Handbook of 'Action' Research' (Heron & Reason, 2008; Nielsen 2012). Den anden retning blev kaldt den socio-tekniske retning, inspireret fra Tavistock og udviklede sig i Skandinavien. Den blev anført af Bjørn Gustavsen, som var norsk arbejdslivsforsker (Nielsen, 2012; Husted & Tofteng, 2012). Det er denne Skandinaviske retning, der er det metodemæssige udgangspunkt for denne afhandling affødt af Gustavsen & Engelstads (1986) forskning i demokratiske dialoger:

Gustavsen & Engelstad (1986) fremhævede demokratiske dialoger som et processuelt generativt eller kommunikativt begreb, som skal medvirke til, at de ansatte på forskellige niveauer i hierarkiet selv skal være med at skabe de ønskede forbedringer i retning af det, de forstår som et godt arbejdsliv (Gustavsen, 2011). Principielt har demokratiske dialoger fokus på partcipatoriske processer, lokal læring og ledelse snarere end på generelle løsninger som f.eks. selvstyrende grupper eller forskellige former for trivselsundersøgelser gennem spørgeskemaer. I Danmark blev aktionsforskningen videreført og transformeret af Kurt Aagaard Nielsen (Tofteng & Husted, 2012; Nielsen, 2014) og andre arbejdslivsforskere i det, der blev kaldt den kritisk-utopiske form med fokus på dialog, kommunikation og diskurs. Denne første generation havde fokus på en kritisk bevidstgørelse inspireret af kritisk teori og havde et udtalt ønske om at give en stemme til de parter, som normalt ikke høres. Denne gruppe blev efterfulgt af det der kan kaldes for anden generation aktionsforskning. Det kendetegner anden generation af aktionsforskningen, kaldet dialogtraditionen, at fokus på dialogiske processer skal medvirke til at praktikerens stemmer høres, at den ser samfundet som et hierarki med ulighed, men samtidig er langt mere pragmatisk end den kritisk utopiske aktionsforskning. Anden generation var også inspireret af kritisk teori, nærmere bestemt Habermas dialogperspektiv. Alrø & Hansen (2017) betegner en tredje generation indenfor aktionsforskning, som er dialogisk, men i en anerkendelsesoptik. Denne er inspireret af den kritisk-utopiske traditions syn på, at aktionsforskning kan bidrage til kritisk bevidstgørelse om samfundets betingelser og af dialogtraditionens syn på, at praktikerens stemme kan komme til orde med henblik på at ændre praksis.

I denne afhandling arbejder jeg med dialogisk aktionsforskning i en anerkendelses-

optik. En humanistisk forskning (Alrø & Hansen, 2017), der har fokus på en humanisering af menneskelivet (Alrø & Hansen, 2017), at bevidstgøre om forhold, som kan have en begrænsende betydning for det enkelte menneske, og at disse forhold skal behandles ud fra et frigørende, myndiggørende og selvbestemmende perspektiv, på samme måde som i den kritisk-utopiske tradition (Alrø & Hansen, 2017).

Aktionsforskningens dialogtradition - dialogkonferencen

Dialogtraditionens epistemologi fokuserer på, at al viden er lokal, hvilket vil sige forbundet med de konkrete projekter eller udviklingsforløb, der foregår i organisationen samt at det senmoderne samfunds kompleksitet gør det uinteressant og ikke muligt at søge efter universel viden (Tofteng & Husted, 2012; Bhaskar, 2008). For aktionsforskningen er virkeligheden ufærdig og altid fortolket, i en forståelse af, at der er flere mulige tolkninger af fremtiden end dem, der umiddelbart fremstår som realistiske. Handlingsperspektivet i dialogtraditionen formes gennem den praktiske betydning og vanebrydende handling.

Dialogkonferencer er kendetegnet ved, at forskeren er interesseret i et fænomen, som opstår i ukontrollerbare, emergerende processer, samt at dialogkonferencen placeres som en 2. person-refleksion, der er kendetegnet ved involvering af deltagerne gennem 'speaking-and-listening-with-others' (Torpet, 2001; Frimann & Bager, 2012). Konkret betyder det, at dialogkonferencen skal bestå af her-og-nu interaktioner i større eller mindre grupper, der reflekterer over deres fælles forandringsønske. Der kan anvendes forskellige kvalitative metoder til 2. person refleksion, så der sikres validitet og sammenhæng mellem proces og mål. I mit arbejde med 2. person refleksion i dialogkonferencen, formedes refleksionen således, at når en deltager havde udtrykt sig om emnet blev resten af gruppen inviteret til at udtrykke deres perspektiver om emnet, hvilket kunne være genkendelse, lignende delte erfaringer eller måske andre oplevelser af samme situation. Herved udvikles en kritisk dialog mellem gruppens deltagere, en dialog der gav plads til ikke bare at være enige og bekræfte hinanden, men gennem kritisk refleksion også at undersøge andre forståelser, tolkninger og handlemuligheder. Det er afgørende, at jeg er i stand til at skabe et rum med frihed og åbenhed ud fra en bevidsthed om, at rollen som forsker er subjektiv og fortolkende (Gadamer, 2007).

Aktør-struktur forholdet

Aktionsforskningen er påvirket af aktør-struktur-forholdet, af interaktionen mellem organisationen som system, dens kontekst og organisationens aktører (Bhaskar, 2008; Buch-Hansen & Nielsen, 2012). Som udgangspunkt er det et problem at arbejde med en proces, som skal være demokratisk, men som finder sted i et hierarkisk organisatorisk system, hvor der er en defineret magtstruktur gennem definerede opgaver samt definerede ledelses- og jobfunktioner, f.eks. koordinatore, afdelingsledelse, chefer og direktører – men det er et vilkår, idet magtforholdet altid vil være til stede. Det har været vigtigt for mig at reflektere over, at den sociale interaktion mellem aktørerne er "*strukturelt betinget, men aldrig strukturelt determineret*" (Bhaskar, 1991), at medarbejderne ud fra forandringsprocessens påvirkning ikke kan forudse dens udfald (Bhaskar, 1991), samt at: "*relatively powerless groups may simply speak in a way that 'echoes' the voice of the powerful*" (Hooks, 1994; Gaventa & Cornwall, 2008, s. 180), hvilket understreger vigtigheden af anden-person-refleksion, hvorved fortællinger kan bredes ud og jeg kan forholde mig kritisk og undersøgende til dialogprocesserne.

Helhedsperspektiv

Formålet med anvendelsen af dialogbaseret aktionsforskning som metode var som bekendt at inddrage alle medarbejdere på alle niveauer i organisationen for at skabe et helhedsorienteret billede af udviklingsprocessen, hvor 'virkeligheden' ikke alene beskrives ud fra det udsnit af virkeligheden, som ledelsen oplever og præsenterer (Husted & Tofteng, 2012). Jeg var opmærksom på, at hvis aktionsforskningen blev baseret på ledelsens oplevelse af virkeligheden i organisationen, kunne der ske en form for 'virkelighedsreduktion', som ville begrænse det samlede billede af arbejdspladsens realiteter og muligheder, hvilket selvfølgelig også vil være tilfældet, hvis jeg begrænsede mig til medarbejdere på de laveste niveauer i organisationen. Det blev ikke muligt for mig at inddrage ledelsen i case (1) ud over den tidligere chef, som deltog i sin nuværende funktion som ledelseskonsulent og et afsluttende interview med den nuværende chef. I case (2) var ledelsen deltagende og medarbejderne repræsenteret ved deres koordinatore, men mit fokus var medarbejdernes oplevelser. Dialogen med ledelsen gav et underlag til tolkning af medarbejdernes oplevelser. En sammensætning som jeg accepterede i forståelse af, at koordinatorene per definition ikke er ledere og dermed repræsenterer medarbejdernes perspektiv.

Tryghedsskabende faktorer

Aktionsforskningen har afsat i spørgsmålet om *medarbejdernes oplevelse af medarbejderinddragelse* som den praktiseres i de konkrete organisationer. At være deltager, som praktiker, indebærer at dennes perspektiv tages alvorligt ud fra en forståelse af, at al viden er konkret og forankret i praksis (Alrø & Hansen, 2017). Dialogisk aktionsforskning indebærer derfor en særlig form for lytning og refleksion både indad i forhold til mig selv som forsker og udad i forhold til deltagerne, kendetegnet ved en "*anerkendelsesoptik*", der er inspireret af dialogtraditionens syn på, hvordan aktionsforskeren faciliterer processer. Det er praktikernes forskellige stemmer, der skal komme til orde med henblik på at ændre *deres* praksis, hvilket indebærer lydhørhed og refleksion over processens retning og de kommende aktioners relevans gennem en subjekt-subjekt-relation. Det har været afgørende, at deltagerne i dialogkonferencerne oplevede, at de kunne udtrykke sig uden risiko for fordømmelse, at de kunne tale åbent i en atmosfære af, at der ikke er noget, som ikke kan eller må udtrykkes (Gustavsen, Hansson, & Qvale, 2008). Deltagerne skal optimalt *opleve* sig anerkendt og *inddraget* (Honneth, 2006; Habermas, 1983) i erkendelse af, at det er dem, *der ved mest om deres egen praksis* (Regeringen, 2007) og samtidig opleve, at jeg som forsker er involveret i hende/ham og det emne, som hun/han er optaget af (Alrø & Hansen, 2017). Det er en vigtig pointe i aktionsforskning, at min egen oplevelse giver adgang til viden på et dybere niveau (Bhaskar, 2008), at jeg som forsker er subjektivt tilstede bevidst som ubevidst sammen med deltagerne i situationen. Med baggrund i denne forståelse af dialogisk aktionsforskning, har jeg valgt at fordybe mig i nogle konkrete begreber, som understøtter oplevelsen af anerkendelse.

Dialogtraditionens anerkendelsesoptik

Indledningsvist vil jeg kort nævne Jürgen Habermas' (1983) anerkendelsesbegreb, kaldet *diskursetik*, som siger at værdier som *respekt og anerkendelse* ikke har værdi, før den anden *oplever sig respekteret og anerkendt* i relationen. Jeg kan således ikke sige, at jeg arbejder respektfuldt og anerkendende som forsker medmindre den anden oplever sig respekteret og anerkendt i relationen til mig.

Alrø & Hansen (2017) kobler Axel Honneth (1949 -) og Anne-Lise Løvlie Schibbye (1932 -) sammen ud fra deres fælles opmærksomhed på betydningen af anerkendelse. Hos Honneth er gensidig anerkendelse nerven i fællesskabet og en forudsætning for individuel udvikling og frihed (ibid, p. 29). Honneth differentierer sit anerkendelsesbegreb i tre forskellige anerkendelsessfærer¹⁵. For Schibbye er anerkendelse tæt forbundet med subjektivitet at være i en subjekt-subjekt-relation, herunder at tage den andens oplevelsesverden alvorlig (ibid, s. 31). Anerkendelse skal forstås som en værens-måde, der aktualiseres i relationer, der har en særlig karakter og skal ikke ses en metode (ibid. S. 33). Schibbye siger, at *"Det virker som om, at det at få lov til at have en oplevelse gør det muligt at forandre oplevelsen"* (Schibbye, 2010, s. 237). At se og forstå oplevelsen af anerkendelse som en værens-måde og som et relations-fænomen og dermed ikke en kommunikationsteknik, gør, at den adskiller sig fra kognitive forståelser af begrebet og dermed fra metoder, der inkluderer 'værktøjer' og 'koncepter' (Alrø & Hansen, 2017): *"Anerkendelse er ikke noget du gør. Det er noget du er"* (Schibbye, 2010, s. 234). I lyset af Schibbyes og Honneths forståelse af anerkendelsesbegrebet, kan anerkendelse ikke formuleres med præcise ord – det er 'noget du er', som Schibbye formulerer det, hvilket i forhold til Habermas (1983) *diskursetik* betyder, at anerkendelse ikke alene er 'noget du er', det har også et relationelt perspektiv, så anerkendelse er *'noget du er, når den anden oplever sig anerkendt i relationen til dig'* i forståelse af betydningen af gensidigheden. Alrø & Hansen (2017) har kritiseret første og anden generation aktionsforskning for at reducere subjektet til henholdsvis en diskursiv konstruktion og et endimensionelt samfundsmæssigt bestemt væsen. Kritikken er væsentlig og åbner for drøftelse af forskerens personlige involvering i arbejdet med anerkendelsesbegrebet.

Dialogtraditionens handlingsperspektiv

At være sammen med aktionsforskningens deltagere i forsøget på at forandre deres hverdagsliv og sammen med dem drøfte, beslutte og gennemføre 'actions', der kan medvirke til at skabe de ønskede forandringer, vil tage udgangspunkt i, hvordan deltagerne taler om deres udfordringer, hvad de tror på er muligt at forandre, og hvordan de oplever både deres kollegaer, deres ledere og andre forholde sig til medarbejderinddragelse. Det er centralt at arbejde med et udviklende perspektiv, ikke kun at indhente beskrivende data, men at arbejde på at skabe forandring gennem valg af 'actions' sammen med deltagerne, altså at arbejde med ændring af handlinger - *'action-capability'* (CP 5.491) gennem involvering, ærlighed og autenticitet hos forskeren. Det fremadrettede handlingsperspektiv har en betydning for udviklingen af empowerment hos medarbejderne, hvorved de også efter aktionsforskningens afslutning kan have en oplevelse af at kunne skabe udvikling og forandring med baggrund i deres oplevelse af forandringsprocessens udfordringer. Det har således været afgørende for mig at skabe dialog med oplevelse af anerkendelse, relevant spejling og refleksion over den opståede situation, med kapacitet til at containe tvetydighed, usikkerhed og kompleksitet i organisationen gennem oplevelse af psykologisk tryghed (Bion, 1978; Pacheco

15 a) privatsfæren, som den kendes fra familien og fra venskaber, b) den retlige sfære og c) den solidariske sfære, som dækker kulturelle, politiske og arbejdsmæssige fællesskaber. Hver form for anerkendelse føles af tre former for forhold til sig selv, hvor kærligheden er forudsætningen for subjektets fundamentale selvtilid, udløser den almene respekt, som er givet i form af rettigheder, en selvrespekt eller selvagtelse som borger, og endelig giver solidariteten en selvværdsættelse, hvor fælles værdier og normer deles og danner et grundlæggende selvværd hos subjektet" (Ibid. S. 11)

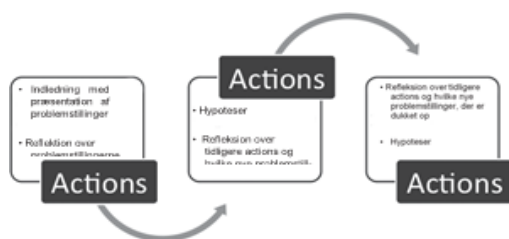
et al., 2015; Broeng, 2018), samt at arbejde med vanebrydende handlinger gennem empowerment.

Greenwood & Levins (2007) beskrivelse af, at 'actions' udvikles gennem en cirkulær proces med handling – refleksion – hypotesedannelse og ny handling, er væsentlig for opmærksomheden på, at deltagerne får formuleret, hvad de mener vil være en god 'action' at iværksætte og for at ændre på den situation, som de problematiserer og igen følge op og lade ny action tage form. I Peirces tegnteori er der tale om en fortløbende proces, som viser deltagerens 'action capabilities', som ikke afsluttes med en 'final interpretant', men derimod med en 'action-habit', der vil åbne for en ny cirkulær refleksiv proces, jf. afhandlingens kapitel 3.

Fra denne beskrivelse af afhandlingens metode: aktionsforskningens dialogtradition, vil jeg i det følgende beskrive hvordan metoden udfoldes i afhandlingens forskningsdesign.

Forskningsdesign

I mit arbejde med aktionsforskning er genstandsfeltets deltagere ansatte i offentlige organisationer, som er under et forandringspres. I min planlægning af aktionsforskningen, kontaktede jeg en leder på hver af de to arbejdspladser, som jeg ønskede at inddrage i min forskning om medarbejderinddragelse. Jeg kendte begge organisationer fra tidligere opgaver, hvor jeg havde arbejdet som konsulent. Begge steder var disse opgaver afsluttet. På de to arbejdspladser kom min forskning til at omfatte tre grupper: Case (1) som består af gruppe (1a) og gruppe (1b), som begge er fra samme kommunale forvaltning, og Case (2), som består af gruppe (2), som er en lokal folkeskole. Hver gruppe udgør et selvstændigt dialogkonferenceforløb over en længere tidsperiode. Sammen med de to ledere udarbejdede jeg konkrete aftaler (kontrakt) om aktionsforskningen. Jeg kommer nærmere ind på dette i kapitel 6 ved præsentation af de to organisationer.



Et centralt element i forskningsdesignet er Kurt Lewins (1947) cykliske proces, som består af tre forandringsfaser: 1) optøning, 2) forandring og 3) nedfrysning (ibid., s. 359) (jf. kapitel 1).

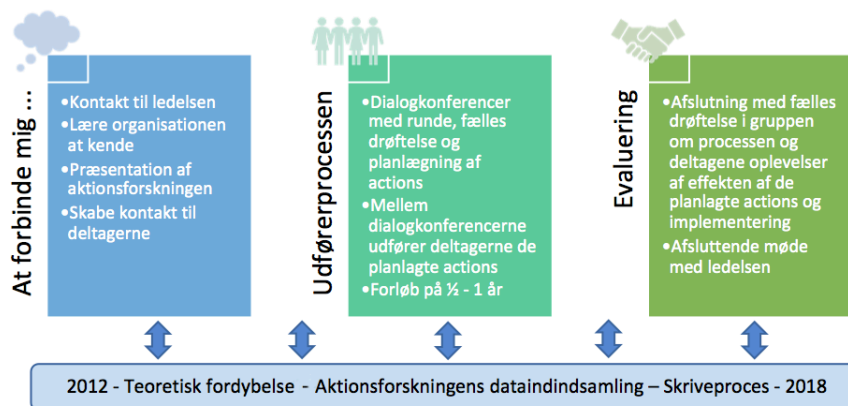
Figur 4.1:

Den fortløbende aktionsforskningsproces

Den cykliske proces skal betragtes som en kontinuerlig lærende og inddragende proces med en klar tidsramme og dermed en defineret start-, handlings- og slutfase. Det er intentionen med den cykliske proces, at der igangsættes kontinuerlige synergieffekter blandt deltagerne, deres kollegaer og ledelse. I forskningsdesignet er der således tale om en indledende og en afsluttende fase og derimellem et forløb af problemstillinger – refleksioner – handlinger – nye problemstillinger – refleksioner – handlinger - etc. Dette kan illustreres på følgende måde:

I den konkrete tilrettelæggelse af aktionsforskningen ud fra Lewins tre processer arbejdede jeg med følgende: 1) at forbinde mig til aktører og organisation og sammen med dem åbne for arbejdet med deres oplevelse af medarbejderinddragelse – 'unfreeze', 2)

dialogkonferencer med planlægning af 'actions' – 'movement', og 3) ved afslutningen af dialogkonferencerne arbejdede jeg med at evaluere processen – 'freeze' (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2017). Forløbet kan illustreres på følgende måde:



Figur 4.2: Forskningsdesign for undersøgelsen.

I den første fase med at forbinde mig til organisationen, dens hovedopgave, kontekst og aktører kontaktede jeg ledelsen, som herefter medvirkede til at introducere formålet med aktionsforskningen og medvirkede til at præsentere mig for organisationen. På denne måde ønskede jeg at legitimere aktionsforskningen ledelsesmæssigt, hvorved der ikke kunne drages tvivl om forskningens opgave og hensigter, samt at denne var autoriseret ledelsesmæssigt (Visholm, 2004b). På begge arbejdspladser var ledelsen positiv, men på den ene arbejdsplads ønskede chefen ikke, at ledergruppen skulle være deltagende, selv om jeg havde motiveret for en bred sammensætning af gruppen – et forhold, som jeg accepterede og begrundende med, at det er medarbejdernes oplevelse af medarbejderinddragelse, der er genstand for min forskning. Aftalerne kom på plads, og jeg begyndte aktionsforskningen i begge organisationer i august 2013. Det skulle dog i forskningsforløbet vise sig, at beslutningen om at ledelsen ikke skulle deltage i dialogkonferencerne var u hensigtsmæssig og kom til at forstærke 'dem-os' oplevelser, hvilket jeg vender tilbage til i analysen.

I udfører-processen havde jeg planlagt det således, at jeg skulle mødes med deltagerne i dialogkonferencer seks gange i løbet af processen. Mellem dialogkonferencerne arbejdede deltagerne i egen organisation med de 'actions', som dialogkonferencen pegede på. Målet var at skabe en dynamisk proces, hvor deltagerne havde tid til at arbejde med at implementere de valgte handlinger. Jeg deltog på dialogkonferencerne og imellem disse blev jeg informeret gennem 'fredagsskemaer' – herom senere. På selve dialogkonferencen fik vi kaffe, vand og brød, og der var tid til smalltalk, inden vi gik i gang. Første del af dialogkonferencen var en runde, hvor hver deltager fortalte om 'siden sidst'. I 'siden sidst'-runden kunne der stilles uddybende, afklarende spørgsmål, men der blev først åbnet for de fælles refleksioner over 'siden sidst', efter at runden var afsluttet. Jeg var ansvarlig for, at dagsordenen for mødet blev tilpasset 'siden sidst'-runden, og at alle fik tid til at have ordet. I 'siden sidst'-runden tog deltagerne ordet, som de havde lyst til – der var ikke en bestemt rækkefølge, - de, der gerne ville begynde, tog ordet først, og de, der gerne ville vente, tog ordet senere. Efter 'siden sidst'-runden havde vi en kort pause. I anden del af mødet drøftede vi te-

maerne, og jeg spurgte uddybende ind, var undersøgende og prøvede at få så høj grad af konkretisering som mulig for derigennem at skabe en fælles forståelse af det, der blev talt om. I denne proces bidrog deltagerne og jeg med refleksion, viden og undren, hvorved der kom andre perspektiver og refleksioner frem i processen. Undervejs i dialogkonferencen kom ideer til handlinger, men først i sidste fase af dialogkonferencen blev der lavet konkrete aftaler om, hvilke 'actions' hver af deltagerne ville arbejde med frem til næste dialogkonference. Der kunne komme forslag fra andre deltagere end repræsentanten fra en bestemt afdeling, hvilket gav gensidig inspiration. I begyndelsen arbejdede deltagerne enkeltvis med at omsætte de valgte 'actions' i egen afdeling, men i forløbet begyndte flere af deltagerne at arbejde sammen om de valgte 'actions' på de enkelte afdelinger.

Som forsker indgår jeg i forskningsprocessen og er en del af dialogprocessen om de udfordringer, som deltagerne præsenterer. Min erfaring med de emner, vi drøfter, viste sig at have en betydning for dialogen og det bliver væsentligt for deltagerne, at de oplever en frihed til at spørge til min viden og samtidig kan fortælle mig, når de har en anden oplevelse eller erfaring. Som eksempel oplevede jeg sammen med gruppe (1b), at der blev spurgt konkret til min viden om matrixorganisering, hvorved der opstod co-generativ learning (Greenwood & Levin, 2007) i aktionsforskningsprocessen.

Jeg valgte at arbejde med Lewins tre faser både horisontalt og vertikalt. Horisontalt gennem et perspektiv der omfattede dialogkonferencerne i en tidsmæssig sammenhæng fra første til sidste dialogkonference gennem et langsigtet fokus på dialogkonferencens formål og vertikalt i måden, som den enkelte dialogkonference blev tilrettelagt med runde (un-freeze) – refleksion – hypotesedannelse og valg af actions (re-freeze). Arbejdet med Lewins tre faser som struktur for dialogkonferencerne både horisontalt og vertikalt var hjælpsomt og gav en genkendelig struktur på konferencerne. Både gruppe (1a) og (1b) kom ind i en god proces med god energi og kreativ tænkning, men gruppe (2) lykkes ikke, hvilket jeg kommer nærmere ind på i analysen af dialogkonferencerne. I arbejdet med case (2) blev det horisontale perspektiv ikke etableret som følge af en række kontinuitetsbrud i ledelsen af organisationen. Både det horisontale og det vertikale perspektiv måtte genetableres ved hvert møde, hvilket betød at min rolle som forsker blev meget dominerende og jeg oplevede, at jeg kom til at bære ansvaret for gennemførelsen af dialogkonferencerne, selv om det er deltagerne, *der ved mest om deres egen praksis*. Det var min meget klare fornemmelse, at der var tale om dybere liggende mekanismer i organisationen (Bhaskar, 2008) og at 'fralæggelsen af ansvar' for arbejdet i dialogkonferencen var et *tegn* på dette.

Ved evalueringen (freeze) på de sidste dialogkonferencer i gruppe (1a) og (1b) blev der lavet en opsummering af processen med deltagernes oplevelse af det forløb, som de havde deltaget i; deres erfaringer som medforskere; det resultat, som aktionsforskningen viste gennem de 'actions', som var blevet planlagt og gennemført samt hvordan de ville arbejde videre med deres nye viden (empowerment). Denne evaluering blev ikke mulig i case (2). Mit store ønske om at gennemføre dialogkonferencerne i gruppe (2) til trods for, at hverken det horisontale eller vertikale arbejde har i sig selv givet et unikt datamateriale gennem mine refleksioner over transskriptionerne og min egen rolle.

Konteksten for dialogkonferencerne med de organisatoriske, mentale, historiske og geografiske sammenhænge, som medvirker til at udforme deltagerne intentioner og opfattelse af deres situation, er en del af fortolkningsmaterialet, idet det indgår både i deltagerne og min fortolkning. Derfor besluttede jeg, at hvert aktionsforskningsforløb skulle afsluttes med en samtale med ledelsen, hvorved jeg (horisontalt) kunne slutte ringen ved at evaluere og sige farvel til organisationen samme sted, som processen var påbegyndt.

Forskningsselementer

I dataindsamlingen anvendte jeg en række forskellige forskningsselementer, som på hver deres måde medvirkede til, at jeg kunne få et indblik i både de åbne og synlige dialogiske processer og i de processer, som det enten var vanskeligt for deltagerne at udtrykke sig om, eller som de først kom i kontakt med imellem dialogkonferencerne. Jeg anvendte herudover tilbagemeldinger på fredagsskemaer, logbog, egne noter og teoretiske refleksioner over processen til næste dialogkonference:



Dialogkonferencer, hvor alle deltagerne sammen med mig drøftede de oplevede problemstillinger, forsøgte at skabe mening, udarbejdede hypoteser og planlagde 'actions'.

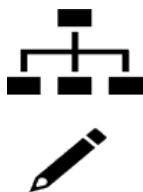
Alle dialogkonferencer blev audio-recordet, transskriberet og meningskondenseret. Jeg havde et ønske om at lave videooptagelser, men det modsatte deltagerne sig, fordi de var bange for at blive genkendt.



Alle deltagere fik udleveret en dagbog, hvori de havde mulighed for at skrive helt private refleksioner over forandringsprocessen, de følelser og oplevelser, som de reflekterede over. Formålet med dagbøgerne var at få indsigt i de helt personlige og private refleksioner. Dagbøgerne fik jeg tilbage ved sidste møde med deltagerne.



Skemabesvarelse – fredagsskema, som deltagerne udfyldte og sendte til mig hver fredag. I skemaet kunne deltagerne beskrive deres arbejde med 'actions' ud fra følgende overskrifter: Aktivitet, Handling, Strategi, Selvrefleksion og Personlige oplysninger, hvorved jeg fik mulighed for løbende at følge processen og reflektere over denne.



Formel information i form af referater fra ledermøder, logbogsreferater og andre materialer, der var blevet sendt ud som information om forandringsprocessen.



Egne forskningsnoter omfattende vejledningsnoter, noter fra dialogkonferencerne og analysenoter fra det samlede forskningsforløb.

Figur 4.3: De anvendte forskningsselementer.

Forskningsselementerne var sammensat ud fra et helhedsorienteret perspektiv, der skulle indkredse både det talte (audiorecords), det nonverbale (video), det tavse (dagbøger), det formelle (logbog), det uformelle (fredagsskemaer) og personlige notater (egne refleksioner, overføring). Jeg har på denne måde fået et meget omfattende da-

tamateriale (jf. bilag 8). Det eneste forskningsselement, som ikke blev taget i brug, var videooptagelser. Jeg blev derved udfordret på, hvordan jeg skulle fastholde det nonverbale udtryk i dataindsamlingen og jeg må erkende, at det ikke har været muligt at fastholde dette element i et omfang, som jeg ønskede. Men det blev ret hurtigt klart for mig, at 'betoninger' i lydoptagelserne kunne bidrage med andre sansede informationer og som både Bion (2004) og Peirce (CP: 1.304) argumenterer: at følelser kan opleves gennem alle vores sansede oplevelser, blandt andet som lyde, synsindtryk, smag, farve samt at mærke. Gennem denne forståelse har afspilning af lydoptagelserne været en måde, hvorpå jeg kan generindre og genskabe indre billeder af de nonverbale udtryk fra deltagernes dialog.

For min forskningsproces forekommer det umiddelbart vigtigst ikke at forstyrre dialogens 'flow', men i stedet betragte den usammenhængende og fragmenterede proces med mange tegn som en fortælling, i hvilken mønstrene for de ubevidste dynamikker vil tegne sig og at det er i disse mønstre konturen af medarbejdernes fortælling om deres oplevelse af inddragelse vil træde frem. Som forsker er jeg også selv et '*defended subject*' og sanser visse ting frem for andre, fordi de passer ind i min forforståelse og formulerede forskningsintentioner.

Fra denne præsentation af mit arbejde i dialogkonferencerne introducerer jeg i næste kapitel analysen og dens design, hvilket leder frem til præsentationen af selve analysen i kapitel 6.

Kapitel 5: Analysens design og metodiske delelementer

Afhandlingens analysedesign har baggrund i Tavistock-traditionens organisationsteoretiske tilgang med psykoanalyse og åben systemteori, samt i afhandlingens viden-skabsteoretiske position som er kritiske realisme. Som beskrevet i det foregående kapitel anvender jeg Peirces semiotiske epistemologi og abduktive analyseform til at analysere dialogkonferencerne og de tegn på medarbejdernes oplevelser, som kan vise hen til en empirisk erkendelse af genstandsfeltet. I dette kapitel indleder jeg med at argumentere for analysens forforståelse og opbygning, dens slutningsformer, hvorefter afhandlingens empiriske materiale præsenteres i skemaform.

Analysens forforståelse og opbygning

I forståelsen af individet som aktør og som et *'defended and meaning making subject'* (Hollway og Jefferson, 2000) i en organisation i forandring (struktur), bliver samspillet mellem individets oplevelse (del), som en del af en gruppe og organisationen som system (helhed) elementerne i analysen. Som forsker og fortolker spiller jeg en aktiv rolle i processen. Det er i mødet mellem deltageren (representamen), emnet eller hændelsen (objektet, som tegnet refererer til) og fortolkeren (interpretant), som i dialogkonferencen også er deltager som medforsker at oplevelsen udfoldes. Deltagernes *oplevelse* af medarbejderinddragelse i forandringsprocessen skal ses som et tegn, der er med til at forme interaktionen og dialogen. Opmærksomheden på tegn, både bevidste og ubevidste, er væsentlige for forståelsen af den *dybere* analyse af dialogkonferencerne. Forståelsesbegrebet er kendetegnet ved, at forståelsen er en subjektiv, værens forståelse, hvor selve forståelsesstrukturen rummer fortidige ubevidste erfaringer, der til stadighed vil være lagret i bevidstheden med mulighed for at blive aktiveret ved en impuls (CP 7.547) og dermed er forståelsen kontekstuaafhængig, men omfatter et netværk af kausalitet (Bhaskar, 2008), hvilket vil sige at medarbejdernes oplevelser er eksempler på 'real life', men at den *empiriske erkendelse af det faktiske og virkelige* først opstår, når der er en dybere forståelse af de bagvedliggende mekanismer, f.eks. personlig livshistorie, erfaringer og oplevelser, begivenheder som forandringsprocesser aktualiserer (kausalitet). Dette vil blive opfattet forskelligt afhængig af, om deltagerne er medarbejder eller leder i organisationen, om de skal implementere forandringerne eller om de sidder som bruger. Dette er et udtryk for en *differentieret virkelighed*. Bhaskar (2008). Analysen arbejder med forskellige fortolkningsniveauer. I 1) datamaterialet fra afhandlingens tre dialogkonferencer er det deltageres tolkninger og fortællinger om deres oplevelser, der er det primære. Min deltagelse i dialogkonferencerne og min subjektive optagethed af at forstå deltagerne og være i dialog med deltagerne gennem refleksion gør dog at jeg allerede her er en del af fortolkningerne. Efterfølgende i 2) analyseprocessen tolker jeg det allerede fortolkede datamateriale og med baggrund heri udledes fem centrale tegn for forståelsen af deltageres oplevelse af medarbejderinddragelse. 3) Den afsluttende abduktive analyse af de fem tegn fortolkes med baggrund i Bhaskars (2008) argument om, at opmærksomheden skal flyttes væk fra de konkrete hændelser til de bagvedliggende mekanismer, som medvirker til at producere hændelserne, her inddrager jeg begreber fra åben systemteori og psykoanalysen.

Slutningsformer

I analysen anvendes den filosofiske hermeneutik i forståelsen af, at den viden, som jeg som forsker finder frem, er baseret på mine *'tolkninger af den virkelighed'*, som jeg undersøger. Den hermeneutiske cirkel (Gadamer, 2007) veksler mellem fordomme/forståelse og tolkning, mellem del og helhed og arbejder i en kontinuerlig proces hen mod at se noget i et forklarende lys, hvor en ny forståelse opstår.

C.S. Peirce' tegnteori anvendes til at skabe en forbindelseslinje til *'det dybe og ubevidste'*, som ikke kan undersøges direkte, men som er til stede i forhold, der manifesterer sig i det konkrete og observerbare, gennem medarbejdernes udsagn og adfærd. Peirce anvendte i sin tegnteori den abduktive slutningsform, som adskiller sig fra induktion og deduktion ved hverken at have teorien eller empirien som den primære kilde til erkendelse, hvorimod der i den abduktive forståelse insisteres på, at teori og empiri skal gives ens opmærksomhed og mulighed for at 'bestøve' hinanden i forskningsprocessen. Den abduktive slutningsform kaldes også 'slutning til bedste forklaring' og fremkommer udfra en række iagttagelser (hypoteser) med baggrund i en række gode grunde, men ikke logisk tvingende grunde. Kritisk realisme kredser om begreberne retrodution og abstraktion (Buch-Hansen & Nielsen, 2012). Retrodution har forbindelse til slutningsformen, abduktion. Retrodution er en måde at ræsonnere systematisk på, men hvor processen forløber fra præmis til konklusion og igen til ny præmis, hvorved 'konklusionen bliver vendt på hovedet' (Buch-Hansen & Nielsen, 2012, s. 304).

Det ubevidste i datamaterialet

Datamaterialet udtrykker deltagernes fortolkning af deres situationen. Det dybe ubevidste domæne vil fremstå som pludselige udbrud, overraskelser og med fremtrædelsesformer, som det per definition ikke er muligt at anticipere. Der vil være tale om oplevelser, der kan tolkes ud fra begreber som overføring, modoverføring og projektiv identifikation. Tolkningen af *tegn* kan pege i forskellige retninger, som i følgende eksempel på forskellige tegn i analyseprocessen, chefen for CBB siger: *"Hvis der var nogen, jeg ret hurtigt vidste kunne 'støbe kugler', og dét blev fortalt ad flere omgange, og som også kunne få én fjer til at blive til fem høns', så er det en af de andre AMR'er, som sidder i den gruppe"*¹⁶. Tegnene: at *'støbe kugler'* og *'at få én fjer til at blive til fem høns'* er symboler, der henviser til lederens tolkning¹⁷ af medarbejderne som aggressive kampberedte og som overdriver betydningen af bestemte udsagn eller hændelser. Et andet eksempel som opstod i dialogkonferencen med gruppe (1b) om de mange gamle historier i organisationen, er: *"som en storm i et hav, der river alt op fra havets bund"*¹⁸. Tegnet her fungerer som et indeks, der peger hen på en bestemt forståelse – en metafor¹⁹ for noget, som personer ikke kan formulere direkte.

I analysen af aktionsforskningen er jeg en del af konteksten for at forstå, hvordan meninger konstrueres (Blaikie, 2000), hvorved overføring, modoverføring og projektiv

16 (1b/2015/02/19/s19).

17 "A symbol is a representamen whose special significance or fitness to represent just what it does represent lies in nothing but the very fact of there being a habit, disposition, or other effective general rule that it will be so interpreted" (CP 4.447).

18 (1b/2014/20-03/14/s26).

19 Peirce hævdede, at al tænkning er tegnmedieret, og at tænkning er en relationel begrebsdannelsesproces – en semiosis, som også kan være metaforisk (CP 2.222).

identifikation, som har påvirket mig og min rolle som forsker, også fungerer som tegn. I forskningsprocessen har jeg arbejdet med dobbelt bevidsthed (CP 1.532) og med at være eksplicit med reaktioner på processen og blive påvirket af det, som skete, samtidig med at jeg indtager et metaperspektiv, i forhold til 'hvad der bliver sagt', og 'hvad der ikke bliver sagt', 'hvem der taler', og 'hvem der ikke taler', 'hvad der bliver indforstået og uklart', 'hvordan deltagerne reagerer og udtrykker sig emotionelt', 'hvad der skrives til mig', 'hvorfor det skrives til mig', og 'hvad der ikke skrives til mig'. Jeg har været nysgerrig, undret mig, reflekteret over teori, italesat mine hypoteser, udtrykt mine følelser og delt ud af min viden, og jeg har bekræftet min uvidenhed, der hvor jeg ikke har svar og viden. F.eks. siger jeg i case 2 følgende:

"Det er også sådan, at jeg bliver optaget af, at der er så meget i gang, og hvordan samler vi lige de her erfaringer op på en måde, så de bliver til at bære videre og ikke bare bliver 'for meget'? Altså, så de kan være med til, at vi skaber de processer, som gør, at vi arbejder 'ud af boksen', altså uden for vores komfortzone. Jeg er ude der, hvor jeg bliver berørt og på en eller anden måde føler mig på tynd is, hvordan kan vi holde fast i, at det faktisk er o.k. at være her, og alligevel få en vidensopsamling, som kan gøre, at når organisationen begynder at 'fryse til' igen, så kan vi bære det med os og ikke bare rykke tilbage til komfortzonen?"²⁰.

I dette eksempel er der flere tegn: "så de (erfaringerne) bliver til at bære videre", "Jeg er ude der, hvor jeg bliver berørt" og "(jeg) føler mig på tynd is". De indikerer alle, at jeg søger at inddrage deltagerens viden og oplevelser ved at spørge og ikke agere som den, der har alle svarene. Samtidig giver jeg alligevel en form for svar, som handler om, at 'vi' skal tage vores viden med os og ikke rykke tilbage til det vante (komfortzonen). Det sidste sker muligvis på grund af deltagerens overføring til mig, som den der har indsigten (svarene), men det bliver først tydelig for mig senere.

Analysens konkrete design

Analysen er delt i tre faser: Første fase omfatter en beskrivelse af de to cases – et tidsbillede, der viser hvilken påvirkning og hvilke processer, der virker ind på dialogkonferencerne. Den anden fase er analysen af aktionsforskningens dialogkonferencer og tredje fase er en abduktiv analyse af de tegn, som træder frem i den hermeneutiske analyse af dialogkonferencerne. Der er i høj grad tale om en ikke-lineær analyse proces, hvor teori og empiri sættes i spil tidligt i forskningsprocessen, med overlap mellem dataindsamling og analyse (Dubuis & Gadde, 2002). I dataindsamlingsprocessen med dialog konferencer eksisterer ikke-observerbare begivenheder (f.eks. grundantagelsesprocesser), som afstedkommer observerbare tegn i deltagerens udsagn og som påvirker arbejdet med organisationens hovedopgave og grænser.

20 (2/2013/357/9/1).

Skematisk oversigt over empirisk materiale

Dataindsamlingen fra aktionsforskningens dialogkonferencer vedrører følgende data: Nyhedsbreve og konferenceoplæg, dagbogsnotater, fredagsskemaer og transskriberede dialogkonferencemøder.

Det empiriske materiale									
Anføres i kappen som (gruppe/årstal/måned/kolonne/kilde)									
	Mappe 1	Indhold	Side	Mappe 2	Indhold	Side	Mappe 3	Indhold	Side
1	Grp. 1a	Meningskon- densering (objekt)	s. 1-26	Grp. 1b	Meningskon- densering (objekt)	s. 1-40	Grp. 2	Menings- kondense- ring (objekt)	s. 1-12
2		Nyhedsbreve	s. 27-41		Bekræftende data	s. 41-42		Ansøgning 'Ny Skole'	s. 13-15
3		Logbog	s. 42-60		Referat fra MED- møder	s. 43-52		Ans. om projekt- godk.	s. 16-18
4		Aflevering fra arbejdsgruppen	s. 61-84		Ledelses- referater	s. 53-88		Pjece 'Ny Skole'	s. 19-20
5		Fredagsskemaer 30.8.13	s. 85-92		Nyhedsbreve	s. 89-90		Dialoggruppe	s. 21
6		Fredagsskemaer 6.9.13	s. 93-106		Sygefravær	s. 91		Tegning	s. 22
7		Fredagsskemaer 13.9.13	s. 107-117		Logbog	s. 92-102		Note om bevilling	s. 23
8		Fredagsskemaer 20.9.13	s. 118-126		Baggrundsmat. for arbejdsgrp.	s. 103- 124		Aftale om Skole- reform	s. 24-55
9		Fredagsskemaer 27.9.13	s. 127-140		Fredagsskemaer	s. 125- 148		Transskript 26.9.13	s. 56-107
10		Fredagsskemaer 4.10.13	s. 141-151		Dagbøger	s. 149- 151		Transskript 14.11.13(blank)	s. 108
11		Fredagsskemaer 11.10.13	s. 152-157		Møde med ledelsen	s. 152- 153		Transskript 11.1.14 (aflyst)	s. 109
12		Fredagsskemaer 17.10.13	s. 158-166		Transskript 6.2.14	s. 154- 227		Transskript 3.4.14	s. 110-143
13		Fredagsskemaer 25.10.13	s. 167		Transskript 7.3.14	s. 228- 291		Transskript 12.6.14 (aflyst)	s. 144
14		Fredagsskemaer 1.11.13	s. 168-175		Transskript 20.3.14	s. 292- 355		Transskript 15.8.14 (ingen delt.)	
15		Fredagsskemaer 8.11.13	s. 176-177		Transskript 14.4.14	s. 356- 393			
16		Transskript 29.8.13	s. 178-238		Transskript 13.6.14	s. 394- 497			
17		Transskript 18.9.13	s. 239-325		Transskript 9.8.14 (blank)	s. 498			
18		Transskript 9.10.13	s. 326-360		Transskript 15.12.14	s. 499- 556			
19		Transskript 25.10.13	s. 361-439		Transskript 2.2.15	s. 557- 596			
20		Transskript 3.11.13 (blank)	s. 440-442						
21		Transskript 12.12.13	s. 443-506						
22		Dagbøger	s. 507-515						

Figur 5.1: Oversigt over det empiriske materiale i skemaform.

Forklaringer til figur 5.1: (Blank) henviser til, at der ikke var lyd på MP3-optagelsen, (aflyst) henviser til, at mødet var aflyst, og (ingen delt.) henviser til, at dialogkonferencen den 12.6.14 blev udsat til august, men da jeg kom til dialogkonferencen, var der ingen deltagere til stede. I listen er mine egne forskningsnoter ikke medtaget.

Tolkning af det metodiske arbejde

I dette afsnit vil jeg præsentere min tolkning af delelementer fra afhandlingens metode som har indvirkning på analysen (kapitel 6) af medarbejdernes oplevelse af medarbejderinddragelse i to cases. Refleksioner og tolkninger over metoden i dette afsnit skal medvirke til at vise de udfordringer, som dels metoden åbner for, dels hvordan processerne i det metodiske arbejde påvirkes af forsker-subjektiviteten. I dette afsnit er det således min tolkende position i relation til nogle af de valg som træffes bevidst som ubevidst. I en systemteoretisk forståelse arbejder jeg med processer, hvor input i organisationen er et krav om forandring ud fra en New Public Management (NPM)-forståelse. Dette input skaber en bevægelse i organisationen, og denne bevægelse skaber et output (Miller & Rice, 1967), som gennem NPM-tænkningen skal vise en højere grad af effektivitet, økonomiske besparelser og bedre styring af den offentlige økonomi samt kvalitet i det faglige arbejde blandt andet gennem medarbejderinddragelse. Min tolkning i denne afhandling retter sig mod den sidste del – medarbejderinddragelse.

Deltagelse

Gennem deltagerens fortællinger fik jeg et indtryk af deres oplevelse af organisationen og dens ledelse, og gennem et interview med ledelsen fik jeg et indtryk af, hvordan ledelsen oplevede organisationen og dens medarbejdere. De to indtryk åbner mulighed for at tolke oplevelser og beskrivelser af de gruppedynamiske processer, som har indflydelse på, at de to indtryk er forskellige, idet blandt andet case (1) i det afsluttende møde med chefen, viste et helt andet billede end medarbejdernes, et billede med en anden forståelse af deltagerens rolle end den, der havde vist sig i dialogkonferencerne.

Dialogbaseret aktionsforskning forsøger at overkomme sådanne problemstillinger gennem en bred og samlet tilgang med deltagelse af alle organisationens medlemmer (Husted & Tofteng, 2012) i et praksisændrende perspektiv. Retrospektivt tror jeg ikke, at jeg fik 'kæmpet' nok for, at deltagergruppen blev bredt repræsenteret med både ledelse og medarbejdere i begge cases. I stedet kan jeg se, at jeg var accepterende over for ledelsens argumenter om ikke at deltage i case (1) og om, at koordinatorene repræsenterede medarbejderne i case (2). Jeg tolker dette som en form for ydmyghed fra mig side, at aktionsforskningen var mit ønske. Jeg kom i kontakt med en usikkerhed og spørgsmålet om jeg kunne 'tillade mig' at forlange (at være insisterende og magtfuld) i forhold til, at ledelse og medarbejdere skulle deltage i det ønskede omfang, tid som ressource taget i betragtning. Min interesse for medarbejdernes oplevelser ser jeg som baggrund for, at jeg accepterer en ramme, som jeg senere med mine forskningsmæssige erfaringer, gerne ville have haft skulle være mere omfattende. Jeg kom i kontakt med følelsen af ydmyghed; at hvis jeg insisterede på mine behov, så ville jeg være provokerende magtfuld, hvorved jeg kunne risikere at miste det hele og derfor tilpassede mig det mulige. Denne overføring passiviserede mig på en måde så jeg ikke fik 'kæmpet' nok.

Anden-person refleksion

I arbejdet med anden-person refleksion i dialogkonferencen udviklede der sig en kritisk dialog mellem gruppens deltagere, en dialog, der gav plads til ikke bare at være enige og bekræfte hinanden, men som også undersøgte andre forståelser og handlemuligheder. I løbet af ganske kort tid var det naturligt for gruppe (1a) og (1b) at tage ordet og forholde sig til hinanden, men i gruppe (2) skete det ikke. I gruppe (2) oplevede jeg et forventningspres rettet mod mig om at styre dialogen. Dialogen blev i denne gruppe ikke fri, spontan og utvungen, men derimod meget præget af ikke at sige noget, før der var givet tilladelse hertil (fra mig). Denne situation var frustrerende, ubehagelig og fyldte meget for mig – jeg følte et projektivt pres om at tage ledelse for processen ud over dialogkonferencerne, hvilket jeg tolker som et tegn på de alvorlige ledelsesmæssige problemstillinger, som netop case (2) stod med og som forledte mig til at skrive artiklen '*Ledelse i krydspres*' (Broeng, 2016). Men i min analyse af denne situation og det overføringspres, som jeg oplevede, så træder deltagerens usikkerhed og tilpasning tydeligt frem gennem behovet for, at 'nogen' må tage ledelse. Anden-person refleksionen udviklede sig ikke, men i stedet blev det fortællinger efter tur, som blev fritsvævende og vanskeligt lod sig samle i en dybere forståelse. Deltagerne blev ikke reflekterende på en måde, hvor de fik en dybere empirisk forståelse af den virkelighed de oplevede.

Frirum og ubevidste processer

Formålet med dialogkonferencerne er at etablere et frirum, hvor deltagerne oplever sig medinddraget og deltagende i at definere formen, så denne kan fungere frisættende og myndiggørende (Tofteng & Husted, 2012). Det var afgørende, at deltagerne i dialogkonferencerne oplevede, at de kunne udtrykke sig uden fordømmelse, at de kunne tale åbent, og at der i dialogkonferencen blev lagt grundsten til en atmosfære af, at der ikke er noget, som ikke kunne eller ikke måtte udtrykkes (Gustavsen, Hansson, & Qvale, 2008). I første session i gruppe (1a) ønskede en af deltagerne ikke at blive videooptaget, hvilket var en del af mit oplæg til dataindsamlingen. Jeg oplevede umiddelbart denne situation som en afvisning, jeg blev overrasket og frustreret. Gennem samtalen med gruppen om deres frygt for genkendelse kom jeg frem til at se hændelsen i et dybere perspektiv, at afvisningen kunne tolkes som et tegn, der dels kunne vise hen til spørgsmålet om, hvordan jeg ville møde gruppens behov og dens grænser, som var rystet gennem tabet af den psykologiske kontrakt i organisationen; dels som et tegn på, hvordan tavsheden fungerer som forsvar mod en angst for genkendelse og at der kunne være en risiko forbundet med at udtale sig. At jeg personligt oplevede hændelsen som en afvisning, tolker jeg som udtryk for mine personlige ubevidste mønstre og behov. Mine grænser var også i spil, for hvor langt kunne jeg acceptere at gå og samtidig sikre dataindsamlingen. Temaet om grænser trådte således frem hos deltagerne, hos gruppen som en refleksion af organisationen og hos mig. Jeg anerkendte denne medarbejders grænser og gennem drøftelsen af dataindsamlingen åbnede der sig en form, som hver deltager i gruppen kunne acceptere.

Senere i aktionsforskningen blev det tydeligt, at netop denne hændelse – the actual (Bhaskar, 2008) var et tegn på en meget central problemstilling, som jeg tolker som ikke at turde stå frem med egne personlige holdninger af angst for konsekvenser. For mig var det et eksempel på, at den oplevede virkelighed har en overflade og en dybde dimension, at det jeg umiddelbart tolkede som afvisning af forskningsmetoden var

et udtryk for en dybere angst i organisationen eller måske snarere hos mig i form af en angst for ikke at få det forskningsmateriale, som jeg så gerne ville indhente.

Det er klart, at jeg som forsker, også har en anden dagsorden, som ikke er åben, men en dagsorden, hvor jeg vil bruge data fra begge grupper til nærværende analyse, hvilket deltagerne måske ubevidst har opmærksomhed på og som kan øge deres usikkerhed i forhold til mig. Mine tolkninger af transskriptionerne viser eksempler på, at jeg har haft opmærksomhed omkring bestemte temaer frem for andre.

I supervision har jeg arbejdet med at få opmærksomhed på de processer, hvor jeg ubevidst er kommet til at gå ind i gruppens dynamiske processer og ikke reflektere over det på et dybere niveau. Som eksempel arbejdede jeg i applikationsgruppen ved Leicester-konferencen i 2014, med en problemstilling i gruppe (1b), Den reflektive proces gav mig en ny opmærksomhed – et overraskende aha! Det drejede sig om, at to tillidsrepræsentanter (TR) havde udtrykt ønske om at deltage i aktionsforskningen i gruppe (1b), men den måde, hvorpå de henvendte sig til ledelsen med deres ønske, blev af gruppe (1b) oplevet som et angreb på gruppen, idet de ikke havde et ønske om at have TR-repræsentanterne med i gruppen. Processen på Leicester-konferencen medvirkede til en erkendelse af, at dialogkonferencegruppen i organisationen som helhed fik stor opmærksomhed og dermed også, at det ville give prestige for TR-repræsentanterne, at være inddraget i dialogkonferencen. Dette havde jeg ikke selv set, fordi jeg ikke opfattede, eller ikke turde opfatte, min forskning som så betydningsfuld i den pågældende organisation. Ved hjælp af Visholms (Visholm, 2013) teori om søskenderelationer i organisationer tolkede jeg efterfølgende, at en form for 'søskendejalousi' havde udviklet sig mellem deltagerne i gruppe (1b) og TR-gruppen om, hvem der havde indflydelse, opmærksomhed og adgang til ledelsen.

Inkompetence og afmagt

Gennem de nævnte eksempler fik arbejdet med dialogens anerkendende elementer helt central betydning. Men i gruppe (2) mærkede jeg, hvordan mine følelser af usikkerhed, frustration og inkompetence influerede på mit arbejde med gensidigheden i de dialogiske processer. Min ambition om en god og udviklende dialogisk proces kom aldrig til at fungere i denne gruppe. Jeg håber, at deltagerne oplevede sig anerkendt og mødt, men jeg oplevede selv afmagt, fordi jeg ikke lykkedes med at ændre på det u hensigtsmæssige forløb. Usikkerheden fik indflydelse på min selvoplevelse, jeg fik lyst til at kassere mit arbejde. I supervisionen af mit arbejde kom jeg frem til en tolkning om, hvordan jeg var blevet påvirket af de projicerede følelser, som hele organisationen var påvirket af. Arbejdet med gruppe (2) ansporede mig til yderligere at fordybe mig i arbejdet med dialogen i dialogkonferencen, idet jeg var opmærksom på, at de følelser, som jeg personligt arbejdede med, også påvirkede forskningsfeltet og at mine fordomme og min forforståelse gennem min valens for at tage 'mere' ansvar var på spil. Inspireret af Gadamer (2007) er det *"ikke hvad vi gør; ikke hvad vi skal gøre, men derimod hvad der sker med os ud over det, vi bevidst vil og gør"* (ibid., 1995, s. xxviii) der har betydning. Gadamer peger her på vigtigheden af at have opmærksomhed på de underliggende processer i det interpersonelle samspil - at vi som mennesker påvirker hinanden gennem både bevidste og ubevidste projektive dynamiske processer. Jeg tolker derfor, at min personlige følelsesmæssige proces er et vigtigt bidrag til forståelsen af afhandlingens genstandsfelt.

Deltagelse – demokrati og magt

Med baggrund i mine teoretiske refleksioner om 'deltagelse – demokrati og magt' valgte jeg at sammensætte dialogkonferencerne ved at pege på eksisterende grupper i organisationen; grupper, som ikke nødvendigvis var i daglige samarbejdsrelationer, men sammensat af en anden grund end ud fra forskningsspørgsmålet. Min tanke var, at jeg dermed kunne eliminere spørgsmål om, hvorfor han eller hun var udvalgt til at deltage (misundelse) og flytte opmærksomheden til en fælles gruppeidentitet.

Aktør-struktur-forholdet i dialogkonferencerne præges af interaktionen mellem organisationen som system, dens kontekst og organisationens aktører og i det lys ser jeg magtforholdet, det hierarkiske og dermed uligheden, som et vilkår mellem positioner og personer. Magtforholdet påvirkede de dialogiske processer i dialogkonferencen med spørgsmål og refleksioner over ledelsens intentioner og deres handlinger, men en proces, som gentog sig med omvendt fortegn i interviewet med ledelsen, som også havde mange forestillinger og holdninger til medarbejdernes intentioner og handlinger. I organisationen er magtforholdet hierarkisk defineret, men præget af et projektivt felt med gensidige forestillinger om intentioner og handlinger. I dialogkonferencen med medarbejderne måtte jeg ofte forsøge at nuancere og undrende undersøge, om der var tale om forestillinger 'om' ledelsen (psykisk realisme), eller om deltageres udtalelser byggede på realiteter. Jeg tolkede som nævnt denne oplevelse af magtforholdet som et tegn på et *projektivt felt* (Visholm, 2004c, s. 181) i organisationen, men jeg tolkede også, at jeg måtte containe dette split og ikke komme til at give værdi til en af parternes holdninger.

Deltagelse i aktionsforskning i organisationer er som udgangspunkt udfordret af den hierarkiske magtstruktur og organisationens forventninger til organisationens medlemmer om loyalitet og samarbejde om organisationens hovedopgave. Med baggrund i min forståelse af: *'that things will go better when those involved experience secure relationships'* (Bradbury, 2008, s. 85) vidste jeg, at dialogkonferencerne som frirum var vigtigt, men også at der er en konsekvens for medarbejderne ved at gå uden for de formelt definerede krav og forventninger til ansættelsen – både i forhold til varetagelse af opgaven, samarbejdet med andre om opgaven og loyalitet i forhold til organisationen. Skolelederen i case (2) sagde blandt andet i dialogkonferencen, at der *"må klippes nogle tæer..."*²¹ i forhold til de medarbejdere, som ikke 'arbejdede med' i processen. Udtalelsen tolkede jeg som en uheldig og betydende ledelsespositionering, idet deltagerne i dialogkonferencen ikke kunne vide, om det også ville ramme dem, hvis de ikke tilpassede sig forventningerne. Ingen af deltagerne spurgte ind til denne udtalelse. Magtforholdet har betydning – ikke alene i forhold til organisationens hierarkiske system, hvilket skolelederens udtalelse i gruppe (2) er et eksempel på.

Magtforholdet i gruppen har en censurerende funktion og påvirker den ligeværdige dialog, som jeg ønskede at udvikle. For at skabe mulighed for at komme uensuret til orde blev 'fredagsskemaerne' vigtige. Deltagerne anvendte dem og bad om, at jeg ud fra en gennemgang af de temaer, fredagsskemaerne viste, kunne italesætte et tema, som var for vanskeligt for dem selv at bringe op. Det skete flere gange, at et tema fremkom i 'fredagsskemaerne', blev italesat af mig og jeg erfarede, at den pågældende medarbejder, som havde skrevet til mig, selv talte ind i problemstillingen, i takt med at det blev tydeligt, hvordan reaktionen var fra de andre deltagere i gruppen,

21 (2/2014/04/12/84).

om de anerkendte problemstillingerne eller ikke. En af de problemstillinger, som jeg italesatte ud fra 'fredagsskemaerne' var en konflikt i gruppe (1a) mellem HK'erne og bibliotekarerne om HK'ernes angst for at miste deres arbejdsopgaver²². Som forsker havde jeg en central rolle i italesættelsen af de vanskelige temaer og mine refleksioner over den subjektive tolkning af en hændelse havde central betydning, hvilket det følgende eksempel er en illustration af. Men min subjektive tolkning og italesættelse af vanskelige emner viste også mine blinde pletter og hvordan disse influerede på mine interventioner. Dialogen er fra gruppe (1b)²³ og handler om, at AMR'erne i deres arbejde med 'actions' havde fået opmærksomhed på, at de må gøre noget særligt ('actions') for at medvirke til, at deres kollegaer får sagt til ledelsen, hvordan de har det og at de får spurgt til de forhold, som er uklare i forandringsprocessen. Denne udveksling finder sted i juni 2014, i implementeringsfasen:

- Susanne: Der er nogle ting, som kommer frem her i øjeblikket. Jeg tænker på, hvordan I får taget fat i det som AMR-konsulenter, hvordan får I snakket med jeres kollegaer?
- Jannie: Jeg tror, at det er rigtigt, som Merethe siger, at det er vigtigt, at vi får en snak ved morgenmødet og får det sat i system – hvem der gør det fra morgen til morgen.
- Susanne: Sådan at der bliver nogle faste aftaler om det?
- Hanne: Og så ... en aftale, som der ikke bare bliver talt om, men som virkelig tydeliggør, at nu gør vi det sådan og sådan ...
- Jannie: Så er der ikke nogen, der kan begynde at hakke på andre ...
- Hanne: Nej – for nu er det sådan, at det er.
- Susanne: Men ... du rører måske ved noget vigtigt i denne sammenhæng. Den med, altså, hvordan er det, at I kommer til at spille sammen om denne opgave?
- Lis: Altså – vi er jo slet ikke gået i gang, men altså ... vi er jo slet ikke ... altså det med de teams og alt dét der er, det er jo slet ikke ... det er jo slet ikke – havde jeg nær sagt – startet op endnu. I hvert fald ikke i de teams, som jeg er en del af. Nu skal vi have møde, og derfor er det jo så svært, fordi der er jo rigtig, rigtig mange arbejdsopgaver ...
- Hanne: Og der kommer også kommentarer som ... nå, har du tid til det! Har du tid til at tage op til dem og tage den vagt?
- Lis: Det er Tordenskjolds soldater, der tager vagter, og det synes jeg, ledelsen skal gå ind og kigge på. Hvem er det, der hele tiden er ude af huset? Jeg kan godt mangle lidt ledelse ind over det.
- Jannie: Jamen – det giver jeg dig ret i.
- Susanne: Men... vi kan prøve at se på det efter runden (mødets dagsorden), om det er noget, der skal tages fat på i forhold til ledelsen.
- Lis: Men det er jo svært, Susanne. Jeg har fået ny chef, altså ... jeg har fået ny chef, jeg har jo ikke Anne nu. Ja og øhh ... det er rigtig nok, og det er derfor ... det er jo det farvand, som det er svært at agere i. Men øhhh ... hvis det bliver sådan ... jeg har i hvert fald, de sidste gange vi har haft

22 (2013/1a/09/aaba/6).

23 (2014/1b/06/21/16).

møder og gennemgået vores APV, der har jeg simpelthen opfordret mine kollegaer ... fordi der er så meget støj ... støj i kulissen – der har jeg simpelthen sagt: skriv til mig, skriv til mig, det som I føler.

Eksemplet viser, at selv om der indledningsvis er opbakning til at lave 'morgenmøder', så sker der en ændring i dialogen ved at fokusere på gruppens samarbejde om opgaver. Det bliver tydeligt, at der er tale om processer, der som tegn har betydning – processer, som jeg tolker dels har med forholdet til den nye ledelse at gøre, dels peger på 'en form for 'støj', der vanskeliggør dialogen'. Jeg tolker dialogen som udtryk for et intrapersonelt konflikttema som kommer til udtryk mellem deltagerne og mellem deltagerne og ledelsen. Temaet viser sig i "*hakke på hinanden, det er svært, der er mange møder; nå har du tid, Tordenskjolds soldater, støj i kulissen*" mellem kollegaerne. Men også et ledelsestema: "*mangler lidt ledelse*".

I eksemplet forsøger jeg at italesætte samspil, fastholde vores planlagte struktur med runder og udarbejdelse af dagsorden, men også at lade disse vanskelige fortællinger komme frem. Jeg registrerer konflikt- og ledelsestemaerne, men tager dem imidlertid ikke op. Dialogen er fragmenteret, usammenhængende og viser AMR'ens egen angst for at tale åbent om problemstillingerne, når ledelsen er til stede og i stedet tilskynder hun kollegaerne til at skrive. En problemstilling, som blev vigtig at drøfte, da den angst for konsekvenser for åbenhed, som AMR'erne havde, blev genkendt hos alle.

En drøftelse af denne problemstilling førte frem til en måde, hvorpå gruppen kunne arbejde med at tematisere emnet på morgenmøderne ('action'). Måske kunne jeg have taget fat i konflikt- og ledelsestemaerne, da det viser sig, at ved at bringe spørgsmålet om ledelsen ind bliver der åbnet for Lis' angst for åbenhed, hvilket medvirker til at skabe en anden dybde i planlægningen af den valgte 'action'. Jeg blev opmærksom på, at jeg ubevidst gik uden om de specifikke kontroversielle konflikttemaer, der ligger i undersøgelsen af 'støj' og lign. Jeg havde dermed selv et forsvar mod at gå ind i disse temaer som kunne have været tematiseret, men som måske også kan tolkes som udtryk for en overføring i relation til Lis' angst for åbenhed, en angst som måske stimulerede en ubevidst angst for åbenhed hos mig selv.

Fra denne præsentation af design af afhandlingens analyse og tolkning af arbejdet med afhandlingens metode, vil jeg i kapitel 6 præsentere analysen af afhandlingens data indsamlet gennem tre forløb med dialogkonferencer i to cases: case (1) som er en kommunal forvaltning og case (2) som er en kommunal folkeskole.

Kapitel 6: Afhandlingens analyse

I kapitel 6 præsenteres *uddrag af afhandlingens hovedanalyse*. Den fulde version af afhandlingens hovedanalyse er at finde som bilag 8.0 i afhandlingens fortrolige bilagsmateriale på USB-key. Hovedanalysen er opdelt i tre faser:

1. Første fase er analysen af de to organisationer, som afhandlingens datamateriale hidrører fra. De to cases er begge offentlige organisationer, case (1) er en kommunal forvaltning og case (2) er en kommunal folkeskole.
2. Anden fase er analysen af dialogkonferencerne.
3. Tredje fase er en abduktiv analyse, jf. kap. 5, af de verbale og nonverbale tegn, som datamaterialet viser. Både bevidste og ubevidste processer er af afgørende betydning for analysen af deltagernes oplevelse af medarbejderinddragelse.

I afhandlingens kapitel 6 præsenteres uddrag af den fulde analyse af to grunde. Den første grund er, at der i analysen er mange citerede udtalelser og da der særligt i gruppe (1a) er blevet udtrykt bekymring for genkendelse gennem udtalelser, har jeg af etiske grunde valgt, at denne del af materialet behandles fortroligt. Den anden grund er, at omfanget af den samlede analyse gør, at den ikke lader sig præsentere her.

Præsentation af de to organisationer – analysens første fase

Præsentation af case 1 – Fusion mellem to kommunale forvaltninger

Case (1) omhandler en fusionsproces mellem to kommunale afdelinger i en danske kommune med ca. 60.000 indbyggere og ca. 6.000 ansatte. Kommunen er organiseret i en centerstruktur, hvor CBB, Center for Bibliotek og Center for Borgerservice, udgør et samlet center efter fusionsprocessen. Fusionen mellem de to afdelinger, Bibliotek og Borgerservice, blev planlagt i forlængelse af, at både leder og souschef for det kommunale Bibliotek pr. 1. april 2012 lod sig pensionere. Forvaltningsdirektøren ønskede at udvikle en bedre mulighed for servicering af kommunens borgere, blandt andet ved en øget tilgængelighed gennem Bibliotekets bredere åbningstid samt gennem øget digitalisering. Fratrædelse af den samlede ledelse for biblioteket åbnede for muligheden for denne forandringsproces gennem en fusion af de to afdelinger. Den 26. juni 2013 blev fusionsprocessen igangsat med en fælles visionsdag. Den 7. april 2014 bliver de nye teams og den nye lederfordeling udmeldt og implementeringen påbegyndes straks derefter. De fysiske flytninger af de sidste teams var på plads den 1. september 2014. Sygefraværet i CBB er i april 2013 på 3,64 % og topper i januar 2014 med 7,63 %. Primo 2015 var der ansat 21 bibliotekarere og 19 HK'er i biblioteksafdelingen samt 57 HK'er i Borgerserviceafdelingen. Dialogkonferencerne forløber i perioden fra august 2013 til januar 2015.

Borgerservice

Borgerservice blev etableret i forbindelse med kommunalreformen i 2007, hvor tre kommuner blev samlet i én kommune. Borgerservice havde som opgave at betjene borgerne ved at have én indgang til kommunens ydelser. Ideen var, at ansøgning om stort set alle offentlige ydelser skulle finde sted på samme måde i hvert af de tre distrikter. Borgerservice servicerer offentlige ydelser som pas, kørekort, hjælpemidler, børneydelser, pension, handicaptransport og meget andet. Siden 2007 og frem til fusionen i 2013 havde Borgerservice været igennem mange forandringsprocesser, idet

ydelser som blandt andet SKAT og sociale udbetalinger var flyttet til centrale statslige centre som SKAT og Udbetaling Danmark. Medarbejdere med disse jobfunktioner var i vid udstrækning fulgt med opgaven. Udflytningerne forløb, samtidig med at andre offentlige ydelser var blevet tilført Borgerservice, blandt andet ansøgning om dagpenge og kontanthjælp. Borgerservice havde således gennemgået en stadig udviklende og forandrende proces siden dets etablering i 2007.

Borgerservice blev organiseret som en matrixorganisation med afdelinger i alle tre oprindelige kommuner – nu tre distrikter. Medarbejderne var tilknyttet et bestemt distrikt, men sammensat fagligt på en måde, hvorved der var kompetencer til at betjene alle Borgerservice funktioner i hvert distrikt. Medarbejderne hørte således både til et lokalt distrikt og til en faglig opgavebestemt gruppe, som gik på tværs, f.eks. boligydelse og pension. Ledergruppen bestod af en chef for Borgerservice og tre afdelingsledere. Ledergruppen havde fungeret uforandret siden Borgerservices etablering i 2007. I forbindelse med annonceringen af fusionsprocessen besluttede chefen for Borgerservice, at hun ville fratræde sin stilling som chef. Hun overgik 1. maj 2013 til en to-årig stilling som konsulent for den nye chef.

Biblioteket

De tre oprindelige kommunale biblioteker fortsatte som tre afdelinger efter kommunalreformen 2007, men med en fælles ledelse. Meget få ændringer var blevet implementeret siden 2007 og flere af medarbejderne havde været kollegaer i mere end 30 år. Ved ledelsens fratrædelse i april 2012 blev en af afdelingslederne fra Borgerservice indsat som interimleder for ét år frem til maj 2013. Interimlederen blev bedt om at gennemføre en række tilpasninger – både i forhold til antallet af ansatte og i forhold til økonomiske dispositioner; tilpasninger, som den tidligere ledelse ikke havde gennemført. Den tidligere leder havde trods nedskæringer ikke tilpasset på medarbejdersiden, men i stedet undladt at bevilge kurser og vedligeholde bygninger og inventar. Interimlederens opgave førte til afskedigelse af fire medarbejdere og fratrædelsesaftaler med yderligere seks medarbejdere. I samme periode døde tre medarbejdere af sygdom. Ingen af de ledige stillinger blev genbesat. Processen åbnede for stor frustration, hvor gamle mønstre og begivenheder, som ikke var glemt, men også faggruppekonflikter i forhold til opgaver, roller og positioner, hvor særligt de HK-ansattes position over for de uddannede bibliotekarer, trådte frem.

Den nye stilling som chef for det nye Center for Borgerservice og Bibliotek (CBB) blev annonceret i foråret 2013. Interimlederen søgte denne stilling, men blev ikke tilbudt stillingen. Hun blev i stedet tilbudt en stilling som afdelingsleder på biblioteket, men valgte at gå tilbage til sin afdelingslederstilling i Borgerservice. Den nye chef for Center for Borgerservice og Bibliotek blev ansat i maj 2013, og en ny afdelingsleder til biblioteket blev ansat i september 2013. Den nye ledergruppe bestod således af en nyansat chef og fire afdelingsledere, hvoraf den ene afdelingsleder også var nyansat. I forbindelse med ansættelsen af den nye chef fratrådte som nævnt den tidligere chef for Borgerservice.

Fusionsprocessen

Fusionsprocessen var den første opgave for den nye chef. Oplægget til fusionsprocessen blev præsenteret for medarbejderne i juni 2013, og fem arbejdsgrupper blev nedsat. De fem arbejdsgrupper skulle behandle vigtige emner med hvert deres kom-

missorium for den nye organisering af CBB: 1) Intranet, 2) Digitalisering, 3) 'Velkommen til fronten', 4) Back-Office samt støtte og hjælpefunktioner, 5) Bogbus = Borgerbus. Arbejdsgrupperne var sammensat på tværs af Borgerservice og bibliotek med faglige videnspersoner og geografisk repræsentation. Det var muligt for medarbejderne selv at melde sig til arbejdsgrupperne, før de blev endeligt nedsat.

Etablering af aktionsforskningens dialogkonferencer

Aktionsforskningen med case (1) består af to dialogkonferencer: gruppe (1a) og gruppe (1b), jf. næste afsnit. Jeg deltager i seks (1a) og otte (1b) dialogkonferencer foruden indledende og afsluttende møde med ledelsen.

Gruppe (1a) blev gennemført sammen med arbejdsgruppe 4) Back-Office. Denne gruppe var tværfagligt og tværgeografisk sammensat. Gruppen producerede et stort materiale som svar på kommissoriet. Ved afslutning af dialogkonferenceforløbet med arbejdsgruppen 'Back-Office' (1a) december 2013 foreslog chefen for CBB en gennemførelse af aktionsforskning med gruppen af arbejdsmiljørepræsentanter (1b), hvilket gav mulighed for endnu et forløb i samme kommune. Chefen var positiv over for arbejdet med dialogkonferencerne med 'Back-Office', dets resultater og de kompetencer, som 'Back-Office'-gruppen havde udvist i forløbet, havde bidraget positivt til forandringsprocessen.

Aktionsforskningen i gruppe (1b) bestod af de interne arbejdsmiljøkonsulenter, også kaldet AMR-gruppen, med repræsentanter fra alle tre distrikter, den tidligere chef for Borgerservice (Bodil), nu chefkonsulent for chefen for den nye organisation, samt jeg. AMR-repræsentanterne er medarbejder- og ledervalgte. AMR-gruppen havde til opgave at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø sammen med ledelsen. Chefkonsulenten var også her formand for gruppen og varetog dialogen og relationen til ledelsen. Gruppen havde ikke noget kommissorium, men en formel opgave som arbejdsmiljøkonsulenter om at samarbejde med ledelse om væsentlige forhold i det psykiske arbejdsmiljø. Gruppen blev formelt nedsat for at styrke arbejdsmiljøkonsulenternes (AMR) arbejde gennem implementering af den nye struktur i fusionsprocessen. Gruppen havde et kendskab til dialogkonferencerne gennem overlevering af erfaringerne fra gruppe (1a). Afstemning af forventninger, rammen, opgaven, chefkonsulentens opgave og rolle samt min opgave og rolle blev drøftet ved første møde. Der var accept af audiorecords, brug af fredagsskemaer, dagbøger, log- bog med referater på det fælles digitale drev.

Præsentation af case 2 – En kommunal folkeskole

Folkeskolen er beliggende i X-købing i en anden dansk kommune end case 1. X-købing har ca. 2.500 indbyggere. Skolen er bygget i 1978 og renoveret i 2004. Skolen er bygget i ét plan med en klyngestruktur for indskoling, mellemtrin og udskoling. Der er 0.-9. klassetrin og DUS-ordning. Skolen har ca. 475 elever og ca. 30 lærere samt TAP-personale²⁴.

Mette var skoleleder og havde gennemført et stort forandringsprojekt fra 2011 til 2013 på skolen. Forandringsprojektet blev kaldt 'NY SKOLE-projektet'. Mette fik ikke mulighed for at færdiggøre dette projekt, inden den nye skolereform ved regeringsindgreb blev vedtaget i juni 2013. Iflg. Mette havde det været en komplice-

24 TAP-personale er det teknisk-administrative personale.

ret forandringsproces siden 2011, til trods for at der har været overvejende enighed blandt lærerne på skolen om at gennemføre 'NY SKOLE-projektet'. Processen havde medvirket til, at der var blevet åbnet for vanskelige følelsesmæssige forhold mellem de lærere, som gerne ville forandring og nytænkning, og de lærere, som gerne så, at tingene blev ved 'det gamle' – samt mellem de unge og relativt nyuddannede og de lærere, som har mange års erfaring.

I forbindelse med den politiske vedtagelse af skolereformen i foråret 2013 var skolen præget af arbejdsnedlæggelser og faglig uro både lokalt og på landsplan. Da lærerne igen er tilbage på arbejde i juni 2013, gennemføres en trivselsundersøgelse. I begyndelsen af skoleåret 2013-2014 orienteres Mette om trivselsundersøgelsens resultat. Denne viste, at der var alvorlig utilfredshed og kritik af Mette som skoleleder og den måde, hvorpå hun havde varetaget sin ledelse gennem de forudgående to års forandringsproces. Mette sygemelder sig på baggrund heraf i september måned 2013 og vender ikke tilbage. Hun ophører med sin ansættelse som leder i januar 2014. Andreas, viceskoleleder og ansat august 2012, konstitueres som skoleleder i januar 2014. Andreas er ikke sikker på, at han vil søge skolelederstillingen på grund af sin manglende ledelseserfaring. Andreas søger dog stillingen umiddelbart før ansøgningsfrist i maj 2014 og ansættes som skoleleder i juni 2014. Skolen var således uden formel ledelse i en stor del af skoleåret, samtidig med at medarbejderne har stået over for opgaven med at implementere skolereformen.

Etablering af aktionsforskningens dialogkonference

Dialogkonferencerne med gruppen (2) bestod oprindeligt af Mette og fem koordinatore. Der var aftalt fem møder i skoleåret 2013/2014 (september, november, januar, april og juni). Ved den første dialogkonference i september bliver aktionsforskning som metode introduceret, alle er interesserede, deltagende og der stilles uddybende spørgsmål til form, metode, rolle og særligt til deltagernes egen opgave som medforskere. November-dialogkonferencen afholdes, men med et ændret indhold, da der er stor uro i forhold til Mettes sygemelding, Andreas deltager. Januar-dialogkonferencen aflyses af Andreas, som i stedet orienterer mig om den aktuelle situation, som er, at Mette fratræder som skoleleder og at han konstitueres i stillingen. April-dialogkonferencen gennemføres, men gruppen spørger til formål og til opgaven for dialogkonferencen. Der er stor uklarhed, og processen får mere karakter af, at gruppen på skift deler og 'lægger af' om, hvordan de har det, og hvordan de ser processen på skolen. Juni-dialogkonferencen udsættes til august af Andreas, da der er meget pres på skolen med afslutning af skoleåret og planlægning af opstart med den nye skolereform august 2014. Jeg kommer til dialogkonferencen i august, men ingen andre møder op, deltagerne har ikke fået information om det nye mødetidspunkt af Andreas. Jeg afslutter aktionsforskningen her.

Delanalyse af case præsentation – de fire forskningsspørgsmål

Præsentationen udgør som nævnt en tolkning i sig selv og præsentationen er således et udtryk for min forståelse og tolkning af kontekst og forløb af de to cases som fremstilles her. Overordnet sad jeg med to meget forskellige problemstillinger. For det første er konteksten for deltagerne i dialogkonferencerne, forandringsprocessen og ansættelse af ny ledelse, forhold, som deltagerne ikke har haft indflydelse på. Dette er et 'indput', som de skal inddrage i de forandringer, de som personer og i deres rolle

som medarebder skal arbejde med. Dermed er de allerede i udgangspunktet underlagt forhold, som de må acceptere, hvis de vil blive i deres arbejde. Dette ydre pres må forventes at indvirke på deres engagement i dialogkonferencen. Et andet forhold er, at dialogkonferencerne er mit ønske som forsker, ikke deres. I den forsatand deltager deltagerne i en forskningsform, de heller ikke har haft indflydelse på. Det har derfor været op til mig som forsker, at skabe en kontekst, som deltagerne vil kunne opleve at få mening i og ejerskab til. De fire forskningsspørgsmål (jf. kapitel 1) vender jeg tilbage til i mine noter efter hver dialogkonference.

Indledningsvist har det betydning for analysen, at selve præsentationen af de to cases viser nogle betydelige forskelligheder i konteksten for dialogkonferencerne. Konteksten for dialogkonferencerne er vigtig for måden, hvorpå deltagerne oplever sig selv, deres forhold til gruppen og deres forhold til den organisation, som de er ansat i. De to cases repræsenterer to forskellige offentlige organisationer med hver deres tradition for udviklings- og forandringsprocesser, men også med meget forskellige opgaver. For Case (1), gruppe (1a) og (1B) er konteksten for dialogkonferencen den samme, men de to grupper har forskellige opgave. Gruppe (1a) har et beskrevet kommissorium og en fastlagt tidsramme, som gør at deres opgave er tydeligt defineret, den er beskrevet, ledelsen har ønsket at inddrage medarbejderne i forhold til konkrete temaer og de har selv haft mulighed for at vælge sig ind på arbejdsgruppen. For Case (1), gruppe (1b) er den formelle opgave som AMR uændret i forandringsprocessen, men ledelsen har peget på, at det vil kunne styrke gruppen, at de deltog i dialogkonferencen. AMR-funktionen bygger på et samarbejde med ledelsen, men ledelsen deltager ikke i dialogkonferencen – det ønskede de ikke, men de har dog en intention om at styrke AMR funktionen ved at inddrage dem i dialogkonferencerne. AMR gruppens opgave er i ledelsens fravær uklar, da den bygger på et samarbejde med ledelsen. Internt i organisationen er der mærkbar forskel mellem de to forvaltninger Borgerservice og Bibliotek, som blandt andet kom til udtryk i spørgsmålet om fortrolighed og tillid til forandringsprocessen. Der er ingen tvivl om, at bibliotekarerne i case (1) er alvorligt påvirkede af både bibliotekets historie, men også den umiddelbare fusionsproces som dialogkonferencerne arbejder med, med usikkerhed i forhold til om man som medarbejder mister sit arbejde (erfaringen fra biblioteket) eller får mulighed for omplacering.

Konteksten har yderligere en differentieret og omfattende betydning for Case (2) med politisk vedtagelse af skolereformen juni 2013. Case (2) har været igennem en længere forandringsproces, som blev afbrudt med vedtagelsen af skolereformen, men ledelsen ønsker fortsat at inddrage medarbejderne på trods af en meget turbulent tid, og Mette, skoleleder, fastholder etableringen af dialogkonferencerne. Opgaven er formuleret af ledelsen som en støtte til deltagerne gennem et forum, hvor de kan arbejde med 'at undersøge og sikre medarbejderinddragelse i implementeringen af skolereformen'. Vedtagelsen af Skolereformen (2013) har skabt uro blandt medarbejderne, som står tilbage med en oplevelse af, at deres indsats i NY SKOLE-projektet ikke tillægges betydning, hvilket forstærkes fordi skolen i en kritisk periode med implementering af skolereformen skal have ny ledelse. Den overordnede samfundsmæssige kontekst med implementering af NPM ledelsesstrategier er ens for Case (1) og (2) selv om den konkrete udmøntning er forskellig.

Dialogkonferencerne finder således sted i en kontekst, hvor både grænser, opgaver og roller er under forandring. De tre deltagergrupper har forskellige udgangspositioner for selve forandringsprocessen og dermed er det min antagelse at deres oplevelse af medarbejderinddragelse vil være forskellig. Borgerservice medarbejderne er den gruppe af medarbejdere, som er mest fortrolige med forandringsprocesser, hvor både bibliotekarerne og skolens medarbejdere har tradition for at forandringer ikke gennemføres, med mindre de som medarbejdere er inddraget og er med på ideen, men de erfarer i de aktuelle forandringsprocesser, at forandringerne kommer og gennemføres uafhængig af deres accept. Dertil kommer at de tre gruppers opgave er formuleret meget forskelligt, hvilket kan lede frem til en vis forvirring i forhold til, hvad de skal inddrages i og hvordan.

Dialogkonferencerne – analysens anden fase

Analyse af dialogkonferencerne opdeles sådan, at der vil være to analyser i case 1: gruppe (1a) og gruppe (1b) og en analyse i case 2: gruppe (2).

Delanalyse 1a

I relation til mine forskningsspørgsmål, så oplever deltagerne i gruppe (1a) formelt at være inddraget i forandringsprocessen, at de bliver taget alvorligt og at de actions, som de vælger at gå til ledelsen med, bliver hørt. Deltagerne får anerkendelse på deres svar på kommissoriet og får at vide af ledelsen, at deres arbejde har bidraget positivt til forandringsprocessen. De oplever således at arbejdet med den formelle medarbejderinddragende arbejdsgruppe har været positivt.

I gruppen er der individuelle reaktioner (fredagsskemaer) og fælles drøftelser af emner i forhold til samarbejde, faggrænser etc. som ikke deles med ledelsen. Formålet med forandringsprocessen og vanskeligheder i samarbejdet med deres kollegaer udenfor dialogkonferencerne er emner som fylder, men som ikke bringes videre. Blandt andet udtrykker en kollega: *"at det hele er forudbestemt, hvad der skal ske. Deres holdning var også, at vi ikke skulle gå med på at sige noget om vores opgaver af frygt for, at vi mister vores opgaver"*²⁵, en reaktion som viser, at deltagerne i dialogkonferencen skal etablere samarbejde med kollegaer, som udtrykker mistillid til ledelsen af forandringsprocessen, hvilket har været en vanskelig opgave. I gruppe (1a) arbejdende jeg med fokus på at italesætte og undersøge realiteten i de temaer og følelser i relation til studietur og faggrænserne mellem bibliotekarerne og HK'erne, for at afklare, om der var tale om temaer, som skulle formidles videre til ledelsen eller ikke. Deltagerne i gruppe (1a) oplever på den måde, at de får talt om følelsesmæssige problemstillinger og samtidig, at de finder en måde at arbejde med den konkrete opgave, selv om ledelsens udpegning af deltager til studietur skabte splittelse.

Til trods for konflikter om faggrænser og to forskellige forvaltnings kultur udviklede der sig et meget frugtbart, aktivt og støttende samarbejde i gruppen. I forhold til dialogkonferencerne blev der blandt andet sagt følgende af Karina, HK: *"Det har været et utroligt fortroligt forum at sidde i ... jeg har oplevet, at man godt turde sige det, der fyldte..."*²⁶. De positive tilkendegivelser medførte, at ledelsen valgte at sætte et punkt på MED-møde (Fællesmøde mellem ledelse og medarbejderrepræsentanter, som formelt skal sikre medarbejderinddragelse) om, at de ønskede at tilbyde gruppen

25 (1a/2013/09/9/Aaba).

26 (1a/2013/12/21/s40).

af arbejdsmiljørepræsentanter deltagelse i et tilsvarende aktionsforskningsforløb med dialogkonferencer.

Min rolle sammen med deltagerne i dialogkonference (1a)

Gruppe (1a) var min første aktionsforskningsgruppe og jeg var usikker på, hvor meget jeg kunne afbryde og blande mig i arbejdet med kommissoriet. Jeg reflekterede over betydningen af magtforholdet mellem ledelse og deltagere i forhold til deltageres angst for genkendelse på deres udtalelser. Jeg blev selv påvirket på en måde, hvor jeg blev mere tilbageholdende og afventende. Gennem forløbet fik jeg mere ro på min usikkerhed og det blev klart, at når jeg tog fat i temaer, konflikter, stemninger og spurgte undrende til det, der blev sagt, så åbnede disse interventioner for nogle meget intense snakke i gruppen, hvor emnerne kunne ses i nye perspektiver. Jeg blev herefter brugt af deltagerne til at tage emner op, som de selv havde vanskeligt ved at italesætte, som f.eks. følelserne om det at være blevet valgt eller ikke valgt til deltagelse på studieturen. Som forsker kunne jeg dele mine refleksioner med gruppen på en åben og ærlig måde, og deltagerne delte deres refleksioner med hinanden og mig på samme vis. Drøftelserne førte til, at gruppen brugte mig og hinanden til at reflektere og udvikle nye hypoteser om, hvordan inddragelsen af deres kollegaer kunne ske, hvilket udviklede sig meget positivt. Inger, bibliotekar, siger: *"Der kom rigtig mange gode ting frem på sidste fællesmøde, og vi (du) fik rørt ved mange ting, som ikke er så nemme. Jeg bemærkede også, at flere er begyndt at åbne sig mere. Jeg håber, at de ting, der bliver sagt, vækker stof til eftertanke. Det er p.t. ikke nemt at være medarbejder"*²⁷. Deltagerne beskrev stresssymptomer, depressioner og mistrivsel, at de er ked af det og har vanskeligt ved at overskue forandringerne i forhold til ændring af opgaver, samarbejdspartnere og lokaler. Gruppen er præget af arbejdsgruppementalitet i forhold til kommissoriet, men jeg havde det vanskeligt ved at definere min rolle i gruppen (1a), men erfarede at rollen som 'italesættende' hjalp gruppen med at ventilere følelser, som kunne forhindre samarbejdet i gruppen. Det er min tolkning, at jeg i overføringen blev den gode autoritet i modsætning til de reelle ledere der blev forbundet med angst for ledelsesmæssige konsekvenser, hvis deltagerne selv udtrykte sig over for dem.

Delanalyse 1b

Som svar på forskningsspørgsmålene beskriver deltagerne alvorlige problemstillinger i forhold til, hvordan deres ønsker og behov bliver mødt af ledelsen. Deltagerne reagerer med at tale meget åbent om problemstillingerne efter Kis' sammenbrud og senere ved at tage 'sagen i egen hånd' og igangsætte actions overfor deres kollegaer uden medinddragelse af ledelsen. Der er tale om alvorlige psykiske, sociale og fysiske symptomer, men også en vilje til at gøre noget ved arbejdsmiljøet. Formelt er gruppen nedsat af ledelsen fordi ledelsen så en mulighed i at støtte gruppen i forhold til dens opgave i forandringsprocessen, men ledelsens fravær bliver gennem hele forløbet et tema selv om der også er konkrete positive oplevelser.

Gruppe (1b) var præget af kaos fra første møde, hvor en af AMR-konsulenterne brød sammen. (Måske) til trods for dette arbejdede gruppen meget intenst med AMR-opgaven, udvikler efterhånden actions og containment, som gjorde en væsentlig forskel både for deltagerne og deres samarbejde, men også for kollegaerne i afdelingerne, selv om gruppens grænser flere gange er truet: Gruppen oplever, at der bliver udtrykt

27 (1a/2013/x/11/10IM).

mistillid fra ledelsen og en form for forsøg på splittelse: direktøren invitere én af mange faggrupper ud på julefrokost og ikke andre; fra to tillidsrepræsentanter, som gerne ville være medlem af gruppen og begrundede dette med, at deltagerne talte problemerne i organisationen op; og endelig, så mistede gruppen et medlem ved første møde. Til trods for dette udvikler gruppen internt containment og de iværksatte actions overfor deres kollegaer, actions der kunne hjælpe med at skabe containment i forandringsprocessen. De forsøgte gennem et fælles møde med ledelsen at etablere samarbejde om opgaven, men det lykkes ikke. Men samtidig havde gruppen en funktion med at containe ledelseskao ved at tage ansvar gennem iværksættelse af actions, så deres kollegaer fik hjælp til at tale om de emner, som fyldte, f.eks. gennem etablering af runder ved personale møder og etablering af AMR-café.

Min rolle sammen deltagerne i dialogkonference (1b)

Sammen med gruppe (1b) oplevede jeg et meget stærkt engagement relateret til de udfordringer, som gruppen arbejdede med i dialogkonferencerne. Jeg kunne genkende en oplevelse, som kom til udtryk i en af dagbøgerne: *"Vores første møde var en kæmpe positiv oplevelse, hvor jeg virkelig følte, at her var plads til alle, jeg følte mig godt tilpas og følte, at vi var et godt team"*²⁸ til trods for, at det var ved dette møde Kis brød sammen. Jeg oplevede at være 'en del af' gruppen og 'at have en stemme' i processen, der gjorde, at jeg kunne være undersøgende sammen med deltagerne.

Det var meget tankevækkende at opleve, at processen vendte sig væk fra at arbejde med inddragelse af ledelsen gennem containment til 'at tage sagen i egen hånd' og arbejde i relation til kollegaerne i organisationen med actions, som de kunne ønske ledelsen havde iværksat. For mig som forsker betød det at min indledende frygt for ikke at få 'materiale' blev afblæst.

Delanalyse Case (1)

I gruppe (1a) oplever deltagerne sig mødt på de actions, som de fremsender til ledelsen, men de fremsendte actions vedrører ikke de vanskeligheder, som deltagerne arbejder med sammen med deres kollegaer i organisationen. Det er således nogle meget konkrete actions, som vedrører referater, information etc. og ikke de mere uformelle, bløde samarbejdsforhold. I gruppe (1b) er deltagerne meget mere direkte om følelsesmæssige temaer. De tager initiativ til møde etc., men det lykkes ikke. Det er min tolkning, at deltagerne i gruppe (1a) glider under ledelsens opmærksomhed, de ved at forandringsprocessen kører, de ved, at de kun delvist bliver inddraget og de holder sig til temaer, som antages at være acceptable for lederne og dermed beskytter de sig ved ikke at presse kontroversielle emner igennem, selv om der bliver talt om disse i dialogkonferencerne. I gruppe (1b) vender deltagerne bevidst ledelsen 'ryggen' og sætter selv de actions i gang, som de mener er nødvendige. De kæmper for opgaven selv om det har en høj pris, idet de ikke er i anerkende samarbejde med ledelsen. De forskellige delsystemer i case 1 (gruppe 1a og 1b) er således forskellige og afhængig af opgavens kontekst, afgrænsning og indhold. Nogle bærer optimismen og håbet, mens andre bærer kaos. Nogle trækker sig og skaber et eget privat meningssystem og andre igen skaber containment på vegne af organisationen som helhed.

Jeg indtog en italesættende, ventilerende og faciliterende roller, særligt i forhold til at

28 (1b/2014/x/10/13).

reducere det *projektive split* som optrådte mellem deltagerne i dialogkonferencerne, deres ledelse og TR-repræsentanterne. Jeg medvirkede til at stimulere gruppens udvikling af containment, udvikling af refleksion over de situationer, som de beskrev. Jeg fik styrket gruppe (1a) i at udtrykke deres markering af ønsker og behov, men de valgte ikke at dele de følelsesmæssige oplevelser fra samarbejdet med deres kollegaer. I gruppe (1b) arbejdede jeg med at styrke henvendelserne til ledelsen, men da det ikke lykkedes, var jeg med til at styrke containment og actions i relation til kollegaer. Det var således min fornemmelse at konferencen som helhed for denne gruppe blev modtaget og integreret som en givende arbejdsform.

Dialogkonferencer gruppe (2)

Delanalyse Case 2

Forløbet med gruppe (2) blev som nævnt meget anderledes end i de to foregående grupper. Deltagerne arbejder ikke med opgaven i dialogkonferencen. Jeg havde defineret opgaven flere gange, men havde massive vanskeligheder med at få deltagerne til at arbejde med processerne og lave 'actions'. Det lykkes ikke. En af grundene dertil ser jeg i den rolle, som Andreas, viceskoleleder og konstitueret skoleleder, i lederrollen indtager. Han har fået en form for 'messias'-status, som den nye gode leder. Deltagerne vender sig mod ham og ikke muligheden i dialogkonferencen. Når Andreas ikke adskiller sig fra gruppen ved ikke at træder frem og tage ansvar ind i dialogkonferencen som leder, gør deltagerne det heller ikke. Jeg oplever, at jeg selv bliver presset ind i en rolle, som den, der skal tage ansvar og lede processen i dialogkonferencen.

I forhold til forskningsspørgsmålene så er gruppe (2) reelt uden reaktioner på forandringskrav og de udtrykker ikke ønsker og behov overfor ledelsen. Der udarbejdes ingen actions. Gruppe (2) synes optaget af, at den tidligere leder Mette efter en meget kritisk skriftlig lederevaluering blev sygemeldt. Hun ophørte senere sin ansættelse. Medarbejderne har ønsker, behov og reaktioner, men det er som om der er opstået et vakuum efter Mette bliver sygemeldt og ophører sin ansættelse. Et vakuum som præges af tavshed, som om organisationen er rystet og hver enkelt forsøger at heles. Jeg tolker det som om der både er lettelse, skyld og skam efter dette forløb.

I dialogkonferencen er det som om alt er præget af kaos. Gruppens grænser er uklare både i forhold til opgave, stabilt fremmøde og hvem der deltager, fremmødet er ustabil og selv om der aftales nyt møde, kommer ingen af deltagerne til det afsluttende møde. Gruppen er uklar på formen for møderne, bliver ved med at spørge til egen rolle, min rolle og til opgaven. Jeg oplever det som om de aftalte strukturerer er i opløsning og arbejdsmentaliteten fraværende. Deltagerne virker som om de kommer til dialogkonferencerne fordi det nu engang er bestemt. Jeg tolker dette forløb som et udtryk for, at den ramme jeg havde sat for forskningen gennem dialogkonferencer ikke var det rigtige i forhold til de dominerende problemstillinger. Det er muligt, at de store politiske beslutninger med vedtagelse af skolereformen i tilgift til de lokale problemer med ledelsen gjorde, at deltagerne havde opgivet at gøre noget.

Min rolle sammen med deltagerne i dialogkonference (2)

I dette forløb havde jeg meget fokus på min personlige proces i dialogkonferencerne, idet jeg oplevede, at jeg identificerede mig med følelsen af at være en fiasko. Det lykkedes ikke for mig at arbejde med hypoteser og iværksætte 'actions' sammen med

deltagerne samt at skabe dialog om de problemstillinger, som deltagerne stod med. Deltagerne gjorde ikke dialogkonferencen til deres egen og jeg kunne derfor ikke arbejde med dem.

Jeg havde overvejelser om at kassere mit forskningsarbejde. Jeg reflekterede over mit behov for datamateriale og tænkte, at hvis jeg (gav efter for min lyst) kasserede forløbet, så får jeg for det første ikke tilstrækkeligt undersøgt de ubevidste processer, som helt klart dominerede de *basic assumption*-processer, som jeg oplevede og som jeg antog dominerede skolen. Forløbet viser, hvordan det også kan være at være i en forandringsproces, at det kan opleves som kaos, som fravær af mening og medvirke til at skabe følelser med oplevelse af inkompetence, som en del lærere gav udtryk for. Der var en indforståethed og tilbageholdenhed i gruppen som gjorde, at jeg gang på gang måtte spørge uddybende ind til det, som deltagerne talte om, hvilket gav mig en følelse af at være udenforstående og overset – en der ikke forstod. Det blev klart for mig, at jeg identificerer mig med følelser, som var i gruppen. Følelser, som ikke blev verbaliseret. F.eks. var jeg opmærksom på de idealiserende og devaluerende stemninger sammen med stærke destruktive kræfter i organisationen, men også med oplevelsen af, at deltagerne havde vanskeligt ved at forstå, hvad det var der skete på et dybere plan. Gruppen var ikke i stand til at skabe kommunikation om dette - enten var man dybt inde i gruppens indforståethed - eller man var helt udenfor. Følelserne levede ubearbejdede i organisationen og der var mange følelsesmæssige tegn som påvirkede mig helt fysisk med hovedpine og nervøsitet og gennem overføring pressede mig til at tage en rolle med autoritet, som mor/far – som den ansvarlige leder. Samtidig kastede mit ubehag ved gruppens forløb lys over mit eget ubehag ved at erkende, at dialogkonferencerne ikke nødvendigvis er en succes.

Dialogkonferencen var ikke anvendelig for gruppe 2. De havde brug for noget andet, men hverken jeg eller gruppen og dens ledelse kunne formulere det. Deltagerne var præget af en meget defensiv tilgang til dialogkonferencerne og det er min tolkning, at de var så præget af de stærke følelser i organisationen, at de reelt ikke kunne reflektere og verbalisere deres oplevelser samtidig med, at deres (måske) nye leder sad ved siden af. Dialogkonferencen arbejder med anerkendende dialogiske processer, men når der er så alvorlige og komplicerede processer, som skolereformen (2013) og lederevalueringen åbnede for, så tænker jeg, at der havde været brug for mere afgrænsede og styrede processer, som kunne medvirke til at reducere angsten.

Delanalyse og selvrefleksion

I alle tre grupper er der pres på grænser, tid og sted, hvilket har indflydelse på deltagerne oplevelse af, at deres roller og funktion i organisationen er sat i spil. Forandringsprocessen som input har medført, at den psykologiske kontrakt mellem ledelse og medarbejdere er ophævet og et projektivt rum har åbnet sig i begge organisationer, hvorved de etablerede sociale forsvarsmekanismer er blevet anfægtet i begge organisationer.

Ud over den formelle ledelsesmæssige magt, så trådte magtelementet frem i alle tre aktionsforskningsgrupper, enten gennem magtforholdet mellem fag i gruppe 1a: I denne gruppe var der et magtforhold mellem HK-ansatte og uddannede bibliotekarer, hvor de HK-ansatte gav udtryk for, at de var bange for, at bibliotekarerne ville presse HK'erne ud og overtage deres jobs, som det er set mange andre steder. Men i realiteten kunne denne dimension også ses i et andet perspektiv, nemlig at HK'erne

som ansatte er lavere lønnede og dermed mere interessante i et økonomisk perspektiv. Denne konflikt blev tydelig, da en HK-ansat og ingen bibliotekarer blev inviteret med på en studietur²⁹. Gruppe (1b) bestod af AMR-repræsentanter. I denne gruppe blev magthierarkiet tydeligt gennem TR-repræsentanternes ønske om at være med i gruppen, et ønske, som medvirkede til at synliggøre den position, AMR-gruppen fik i organisationen gennem aktionsforskningsforløbet. I gruppe (2) var sammensætningen anderledes, og den formelle magtrelation til stede i selve aktionsforskningsgruppen gennem skolelederens positionering.

Forandringsprocessen er som en psykisk katastrofe, der i min tolkning har efterladt de to organisationer, fragmenterede i en paranoid-skizoid position, med fantasier, forestillinger og splitting i gode og onde (ledelse, kollegaer, politikere, følelser mv.) i 'dem-os' positioneringer. Ledelsen er ramt af denne psykiske katastrofe og har endnu ikke fundet det svar, der kan transformere 'kaos' til en strategi. Ved tilpas containing vil der formentlig opstå en åbning for et svar eller en strategi, et *selected fact*³⁰, men ingen af organisationerne er samlet på en måde, hvor dette kan ske, hvilket har stor betydning for medarbejdernes kapacitet til at arbejde med hovedopgaven.

I den tredje fase af analysen anvender jeg den semiotiske epistemologi, i hvilken organisationen ses som et system, hvor mønstre fra hverdagslivet i organisationen reproduceres som tegn gennem den kommunikation (verbalt som nonverbalt), som medarbejdere og ledere udtrykker. Dette kommer jeg nærmere ind på i næste afsnit.

Den semiotiske epistemologi - analysens tredje fase

Al transskriberet materiale er grundigt gennemlæst og med baggrund i min analyse af de tre dialogkonferencer leder dette arbejde frem til fem perspektiver, som træder særligt frem i deltagerens udtryk. Disse fem perspektiver har jeg derefter vendt på hovedet og analyseret i forhold til, hvad det er, der kommunikeres – helt konkret: Hvad siger deltagerne? Og hvem kommunikerer om de fem perspektiver? Denne proces har trukket en række udsagn frem fra dialogerne i dialogkonferencerne. Altså en proces, hvor jeg 1) har læst det transskriberede materiale flere gange, 2) noteret de udtrykte temaer og udvalgt de fem mest dominerende, 3) taget udgangspunkt i de fem temaer, og undersøgt, hvad deltagerne konkret siger om hvert tema og 4) undersøgt om temaet var båret af overvejende positive eller negative udtryk.

Der tegner sig en meningsstruktur med fem perspektiver, som differentierer de mange udsagn. De organisatoriske tegn kommer til udtryk gennem den måde, hvorpå medarbejdere og ledere oplever de dynamiske processer i medarbejderinddragelsen (objekt for analysen), i hvordan deltagerne udtrykker sig om deres oplevelser samt i, hvordan 'action' capability viste sig som konkrete handlinger (actions) og kommunikation. De fem perspektiver i analysen er gensidigt, ikke-lineært forbundne og viser sig som tegn på medarbejdernes 'oplevelse og erfaring med medarbejderinddragelse, jf. den følgende figur:

29 (1a/2013/10/18/201).

30 Bion indførte begrebet 'selected fact' som en betegnelse for den oplevelse, at der midt i disintegrationen opstår en ide eller følelse, der kan bringe orden i kaos eller skabe mønstre mellem de usammenhængende elementer (Bion, 1984, s. 37)



Figur 6.1: Analysens fem perspektiver som tegn. Bilag 8.1.6 og bilag 8.1.7 i Fortroligt Bilagsmateriale.

De fem perspektiver

I datamaterialets første perspektiv er der en række tegn, som viser deltageres forhold til ledelsen (1 - Det relationelle forhold mellem deltagere og ledelse, set ud fra et deltagerperspektiv). De mange udtryk viser en uklarhed mellem deltagerne og ledelsen, som opstår efter den psykologiske kontrakt om arbejdsforhold forsvinder, hvilket sker ved introduktion af forandringsprocessen. Der udspændes et projektivt rum, som deltagerne udfylder med fantasier og erfaringer. De er både vrede, afvisende og nedgørende overfor ledelsen, men efterspørger også klarhed uden at dette gives. Bortfald af den psykologiske kontrakt aktiverer deltageres angst og forsvar, de etablerede sociale forsvarsmekanismer er blevet anfægtet og angsten for forandringen – for deres fremtid er skræmmende og realiteter efterspørges.

I dette perspektiv trådte 164 sætninger ((1a) med 42, (1b) med 94 og (2) med 28) frem, som alle indeholder udsagn, der vedrører relationen til ledelsen af forandringsprocessen, heraf beskriver 53 udsagn positive oplevelser, og 104 negative oplevelser. De dominerende negative oplevelser handler om erfaringer med ledelsen (chefen inviterer til studietur, direktøren inviterer et enkelt team ud, ledelsen forsvinder efter kritik, ledelsen vil ikke høre, mistillid til ledelsen), spørgsmål om formål med forandringsprocessen og hvem der har bestemt denne, de forskellige kulturer i afdelingerne, som forandringsprocessen berører, faggrænser og fagpolitik samt ledelsens måde at håndtere konflikter på, forskellighed og de følelser, som er i organisationen. De positive oplevelser refererer til, når det lykkes at lave gode 'actions', som ledelsen tager til sig og samarbejder om, når der bliver reageret hurtigt på de ting, som medarbejderne bringer frem som problematiske, samt når der fra ledelsens side kommer fokus på at arbejde med kommunikation, information og de kulturelle vanskeligheder.

En tilsvarende gennemgang af perspektiv 2-5 findes i Bilag 8.0 på USB-key.

Med baggrund i analysen af aktionsforskningens fem perspektiver præsenteres et eksempel på analyse af tegn (sætninger fra datamaterialet skrives med kursiv). Det væsentlige i denne analyse er de temaer, som tegnene peger hen mod for at forstå den udtalte afmagt som viste sig i analysens første to faser. Denne analyse er ikke opdelt på de tre grupper, men på analysens temaer. I noterne er det muligt at se, hvilken udsagn der kommer fra hvilke grupper:

Kultur – 'lig i lasten'

En deltager (1b) siger: *"Særligt på biblioteksområdet gives der udtryk for, at der stadig er 'lig i lasten', der trænger til at blive ryddet op. Der berettes om uheldige diskussioner hver dag, som man ikke selv kan håndtere. Der har været påbegyndt gode tiltag på samarbejde mellem afdelingerne, men disse er stoppet i forbindelse med fusionsprocessen"*³¹. Disse meget skarpe og klare formuleringer kommer, efter at der har været afholdt temamøde med ledelsen for at skabe et fælles udgangspunkt for

arbejdet med de udfordringer, som forandringsprocessen medfører, men en mistillid til afdelingslederen træder frem, og det besluttet at 'gå uden om' afdelingslederen og direkte til chefen. Jeg tolker således, at situationen afdækker nogle væsentlige problemstillinger i forhold til tillid til afdelingslederen, manglende autoritet, og at afdelingslederen ikke autoriseres fra medarbejderne. Medarbejderne har tidligere talt med afdelingslederen, men denne har afvist henvendelsen og udtalt: *"Jeg vil ikke have, at I siger, at 'det kommer nok ikke til at lykkes'. Kom med nogle ideer, kom med noget konstruktivt. Og så er det, at folk læner sig fuldstændig tilbage"*³². Den manglende autorisation af afdelingslederen bliver forstærket gennem hans manglende anerkendelse af medarbejdernes oplysninger om de vanskeligheder, de ser i det daglige arbejde – sætningerne tolker jeg som et udtryk for det fravær af dialog og containment, som medarbejderne beskriver, hvilket fører frem til, at de trækker sig og bliver tavse.

Problemstillingen med tavsheden er central og et tema for dialogkonferencen, særligt fordi problemet forstærkes af andre oplevelser af manglende kontakt, anerkendelse og af ikke at være på bølgelængde. En HK ansat (1b) siger: *"... lederen siger, at nu skal I se lyset for enden af tunnelen! Og jeg tænkte bare, at nu ... man kan blive så træt af folk, der hele tiden kan se lyset ... fordi ... jamen, ved I, hvad det gør jo noget ved en, fordi man kommer jo til ... når man sidder med skidt, at tænke, når ... jeg bliver sgu nok også nødt til bare at tage mig sammen"*³³. Den manglende oplevelse af at være i kontakt med ledelsen underbygger tavsheden, medarbejdernes behov for at trække sig og at medarbejderne udtrykker deres følelser i uformelle sammenhænge frem for at tale åbent om problemstillingerne på afdelingsmøderne. AMR-medarbejderne beskriver stor frustration i forhold til den manglende åbenhed hos kollegaerne. Deltager (1b) siger: *"... man kan jo godt beslutte om morgenen, når man går hjemmefra, at i dag vil jeg fandeme overhovedet ikke snakke om det. Men du er næsten ikke nået ud med madpakken før ... så kører den bare, så er der en, der er ked af det, eller en, der har hørt noget, eller en, der spørger: Er det rigtigt, at det er sådan? ... så kører rouletten bare"*³⁴. Det er vanskeligt for AMR at bringe disse frustrationer til ledelsen, hvis ikke kollegaerne giver deres samtykke til, at det bringes videre, og i særdeleshed når ledelsen afviser AMR ved at sige, at den enkelte medarbejder selv skal komme. AMR oplever, at det er vigtigt at italesætte de mange 'lig i lasten', og deltager (1b) siger: *"... vi har været igennem rigtig mange ting de sidste to til tre år, for det første så stoppede hele vores ledelse, og jeg ved godt, at vi skal se fremad, men jeg tror, at vi trænger til at få ryddet op i vores rygsæk alle sammen"*³⁵. Udtalelserne viser en forståelse af historiens betydning for den aktuelle situation, men også, at medarbejderne ikke oplever den nødvendige tillid sammen med ledelsen til at være åbne om organisationens historie, idet AMR'erne ikke må bringe det videre. Den manglende åbenhed, dialog og tillid til ledelsen åbnede for processer i medarbejdergruppen med oplevelser og følelser, der førte til stressrelaterede sygdomsmeldinger, i et omfang hvor det skabte alvorlig bekymring hos kollegaerne. Deltager (1a) siger: *"... men det skaber turbulens, bekymring hos folk og usikkerhed og en hel masse af det hele. Også det, at vi ikke har haft en stabil ledelse, vi har ikke haft noget som helst ... Og så langtidssygdom, det er der nok alle steder..."*³⁶. Den manglende oplevelse af tillid i relation til ledelsen om

32 (1b/2014/02/12/330).

33 (1b/2014/03/13/s50n).

34 (1b/2014/02/12/341).

35 (1b/2014/02/12/445).

36 (1a/2013/08/5/726-728).

at blive hørt, mødt og taget alvorlig på sin henvendelse tolker jeg som et organisatorisk forsvar med tavshed udtrykt gennem massification. Der tegnes et gennemgående billede af tavshed om væsentlige forhold, hvilket jeg tolker med baggrund i at medarbejderne ikke siger noget, selv om AMR'erne opfordrer dem til at tale med ledelse, at ledelsen ikke siger noget, da de vil at medarbejderne selv kommer til dem, samt at der ikke i dialogkonferencerne bliver talt om medarbejderinddragelse, selv om det er grunden til vi mødes.

Ved første møde i gruppe (1b) brød en medarbejder sammen og blev sygemeldt med stress. Deltager (1b) siger: *"... vi fik vendt oplevelsen med x, og vi valgte at gå ind til chefen. Han blev da overrasket, men tog ud til hende. Vi aftalte, at vi skal have ekstra opmærksomhed, for der er mange negative vibrationer"*³⁷. Det er min tolkning, at forandringsprocessen gennemføres, uden at der er en afstemt forståelse med medarbejderne om de vanskeligheder, som forandringsprocessen vil åbne for – og måske ved ledelsen det heller ikke. De mange 'lig i lasten' og den manglende åbenhed og tillid til ledelsen fører til stressrelaterede sygemeldinger, alvorlige trivselsproblemer, situationer med turbulens, frustration og et krydspres for medarbejderne, der gerne vil forandringsprocessen, men ikke oplever, at der bliver taget hånd om de konflikter, tab og den usikkerhed, som forandringsprocessen åbner for medarbejderne imellem. De både bevidste og ubevidste psykodynamiske processer i gruppen påvirker arbejdet med at implementere forandringerne på en måde, som skaber risiko for, at ledelsen vil se på processerne i medarbejdergruppen, som om medarbejderne har entydig modstand mod forandring, og ikke som en legitim reaktion fra medarbejderne om at være i dialog og dermed have en stemme i noget, som er afgørende og vigtigt for dem og deres arbejdsopgaver. De bevidste processer kunne vi tale om i dialogkonferencerne, mens de ubevidste problemstillinger afspejlede sig i handlinger, udtalelser, spændingerne i gruppen samt alvorlige sammenbrud og samarbejdsproblemer medarbejderne imellem.

De følgende fem temaer introduceres her kort. Analysen af temaerne findes i fortroligt bilag 8.0. på USB-key.

Frygt, tavshed og regression



Der er virkelig mange sætninger, som udtrykker følelsesmæssige, psykologiske og fysiske symptomer som angst, frygt, tankemylder, 'ked af det'-hed, irritation, manglende tolerance, trækken sig i kontakten, tavshed, hovedpine, smerter i kroppen, fordøjelsesproblemer, problemer med nattesøvn og bekymring over betydningen for egen families sociale situation: Familiens økonomi og i værste fald ved afskedigelse, om der findes andet arbejde. Jeg ser symptomerne som alvorlige og kan høre, at de påvirker samarbejdet mellem kollegaer og i relationen til ledelsen.

Sammenbrud

I dialogkonferenceprocessen sker der to psykiske sammenbrud hos personer, der er involveret i forandringsprocessen og i dialogkonferencerne. Der gives udtryk for voldsomme følelser gennem alle tre dialogkonferenceforløb, men der er to helt konkrete sammenbrud, som viser, hvilket psykisk pres de som personer er en del af og som jeg ser som udtrykt på vegne af gruppen. Sammenbruddene var voldsomme og berørte mig meget. Det var personer, som jeg havde lært at kende gennem forskningsarbejdet

37 (1b/2014/x/10/dagbog linje 22).

og som jeg respekterede for deres arbejde. At de, deres kollegaer og jeg skulle opleve dette, var med til at sætte betydningen af arbejdet med de psykodynamiske processer i perspektiv og understregede for mig, hvor vigtigt det er at høre, hvad deltagerne fortæller.

Containment

Processen i AMR-gruppen efter kollegaens sammenbrud ændrede sig, at gruppen udviklede en fælles containende funktion. Det var som om de havde mistet en vigtig del og ville reparere sig. De delte de mange vanskeligheder, som de oplevede i organisationen blandt deres kollegaer, og sammen drøftede de, hvad de kunne gøre, hvad der skulle siges, og hvordan de kunne hjælpe hinanden.

Anerkendelse – at blive set, hørt og mødt



Oplevelsen af at blive set, hørt og mødt i dialogkonferencerne åbnede for empowerment-processer i case (1) og i særdeleshed for deltagernes mod til at dele deres tanker og sige tingene højt, også når det drejede sig om at motivere andre til at sige noget højt.

Når forskellighed bliver til en ressource – 'actions'



Deltagernes kapacitet til at forme 'actions' er et centralt omdrejningspunkt i dialogkonferencerne. 'Actions' tager form som planlagte handlinger og kommunikative processer. Dialogen i dialogkonferencerne har handlet om at styrke deltagernes forståelse, tænkningen om den organisatoriske dynamik og det afledte formål med 'actions': 'At når udgangspunktet opleves sådan og sådan ... hvordan kan vi så reflektere og handle på en måde, som kan medvirke til at skabe en oplevelse af inddragelse og deltagelse i forandringsprocessen?' Spørgsmålene var udfordrende og førte til mange konkrete handlinger, men det væsentligste for min tolkning er, at dette empowerment medførte en mental ændring med udvikling af nye perspektiver i forhold til opgave, rolle og position for en del af deltagerne i gruppe (1a) og (1b). Men ikke i gruppe (2).

Samlet analyse



Analysen viser hen til en gensidig kommunikativ problemstilling, som jeg tolker har baggrund i projektive processer med overføring, modoverføring og projektiv identifikation som en del af basic assumption-processer i organisationerne. Den aktive forholden sig til problemstillingerne blandt deltagerne i gruppe (1a) og (1b) står i kontrast til ledernes udmeldinger om, at medarbejderne ikke vil samarbejde, og at medarbejderne skulle have 'modstand mod forandring', som udtrykkes i gruppe (2) og hos chefen for CBB. Deltagernes aktive forholden sig til gruppeprocesser gennem 'actions', der skal skabe mening, forståelse, ejerskab og containment, viser, at selv om deltagerne er præget af angst for forandringen, så arbejder de aktivt med at skabe udviklende processer, processer, som kun i begrænset omfang bliver reflekteret i ledelsens udsagn i case (1). Ledelsestilgangen med favorisering af positiv kapabilitet og udsagn med talen 'om' medarbejderne som 'troublemaker' forstærker, sammen med de splittende hændelser (chefen og direktøren), det projektive rum i forandringsprocessen og det defensive forsvar, som jeg også ser i ledergruppen.

Det projektive rum og den fordømmende projektive kultur medfører, at det ikke blev muligt at etablere et gensidigt kontaktfuld møde hverken for case (1) med ledelsen eller for case (2) med medarbejderne. Gennem mit arbejde med tolkning af analysen af deltagernes 'actions', oplevelser og erfaring med de interpersonelle sammenhæn-

ge i organisationerne trådte en metafor for de projektive processer frem i form af et 'two-way-mirror' - metaforen er inspireret af 'one-way-mirror' - et spejl, som er transparent fra den ene side, men ikke fra den anden.

Figur 6.2: "Metaforen 'Two-way-mirror' tolker jeg ved hjælp af Peirce som et tegn, der repræsenterer en karakter af en repræsentant, og som udtrykker en parallelitet" (CP 2.277).

Metaforen som tegn udtrykker et fravær af et fælles objekt: Manglende kontakt, manglende affektiv afstemning, manglende containment, hvilket medvirker til udvikling af dysfunktionel spejling og udvikling af basic assumption-processer.



Jeg tolker metaforen således, at medarbejderne arbejder i et dynamisk samspil på den ene side af 'glasvæggen' (projektiv split), mens ledelsen arbejder på den anden side. Begge parter kan se hinanden, høre hinanden, men fornemmer ikke hinanden emotionelt og intentionelt, hver for sig og uden dialog kan der skabes forestillinger, som den enkelte ikke er sig bevidst og som ikke kan genkendes af den anden. Metaforen viser, at ledelse og medarbejdere ikke etablerer kontakt om samme objekt, f.eks. medarbejderinddragelse i forandringsprocesser. Der tales om to forskellige objekter, hvorved begge parter oplever misafstemning i kommunikationen – de taler ikke om det samme, selv om de tror, at de taler om det samme. At der tales om to forskellige objekter (et medarbejderperspektiv og et ledelsesperspektiv), gøres ikke til genstand for opmærksomhed i dialogen, men leder til projektive processer og oplevelse af ikke at blive set, hørt og mødt for begge parter. De projektive processer medvirker til udvikling af 'dem-os-tænkning' gennem en paranoid-skizoid position, hvor begge parter er optaget af egne fragmenterede problemstillinger – de forbinder sig ikke til hinanden i forandringsprocessen. Oplevelser og følelser, bevidste som ubevidste er kommet imellem forandringsprocessens aktører og påvirker dialogen og kontakten. Jo mere overvældende følelserne er, jo mere angst der opstår, jo mere vanskeligt er det at tage imod reel information og jo mere fordrejet bliver de forskellige oplevelser.

De formelle medarbejderinddragende strukturer i begge cases og de velmenende intentioner fra både medarbejdere og ledere om at ville inddrage medarbejderne i forandringsprocessen viser sig desværre ikke. I case (1) udtrykker ledelsen formel anerkendelse til gruppe (1a)'s arbejde og inviterer til, at gruppe (1b) også skal medvirke i dialogkonference om medarbejderinddragelsen, men der er ikke udover den formelle arbejdsgruppe med kommissorie, aktive medarbejderinddragende aktiviteter fra ledelsen side med mindre deltagerne efterspørger konkrete handlinger (actions), med undtagelse af en enkelt afdelingsleder i case (1), som byder på kaffe og brød for at skabe et uformelt rum sammen med sine medarbejdere til drøftelse af forandringsprocessen og dens betydning for medarbejderne.

Deltagerne er 'på arbejde' med de interpersonelle forhold gennem containment, meningsskabelse og med et sorgarbejde, hvor oplevelserne af tab bearbejdes som en del af at sige farvel blandt andet til den 'belonging group', som de har været en del af – for nogle i ganske mange år. Der er i dette arbejde et stort behov for at containe frustrati-

oner, afmagt, tage hånd om overbelastningssymptomer og skabe en italesættelse, som kan hjælpe kollegaerne til meningsdannelse gennem processen; forhold, som deltagerne italesætter sammen med deres kollegaer. Som forsker er det min tolkning, at på grund af den manglende fælles objektforståelse (jf. figur 6.2) opstår der tavshed, hvor væsentlig information ikke formidles til ledelsen. Ledelsen bliver ikke inddraget i de dynamiske processer, som medarbejderne arbejder med, hvorved ledelsen ikke bliver en del af medarbejdernes forståelse af implementering af forandringsprocessens hovedopgave. Min tolkning i analysen er, at der opstår et *'organisatorisk projektiv split'* mellem medarbejderne og ledelsen, når realiteterne om medarbejderinddragelsen fordrejes af både medarbejdernes (f.eks. farvel til Mette) og ledernes projektioner (f.eks. trouble-makers). Og til trods for, at der i gruppe (1b) etableres *'action'* med møde med ledelsen om at skabe et fælles afsæt for arbejdet med oplevelsen af forandringsprocessen, så lykkes dette ikke.

Analysen peger på, at når forandringsprocessen introduceres, den psykologiske kontrakt om arbejdets karakter forsvinder og det projektive rum udspændes, så aktiveres psykodynamiske processer med angst og forsvarsmekanismer som projektion, splitting og benægtelse hos alle organisationens aktører som *'defended subjects'*. Realiteterne om forandringsprocessen fordrejes og præges af både medarbejdernes og ledelsens psykisk forsvar. Analysen peger på, at der er tale om et område, der favner både ledelsen og medarbejderne gennem projektive processer i fraværet af organisatorisk containment.

Den valgte forskningsmetode med dialogkonferencerne gør det muligt for mig som forsker, at være en del af gruppen, at indgå i dialog, men også at blive en del af den nonverbale følelsesmæssige kommunikation, hvor jeg oplever deltagernes forhold til hinanden, deres forskellige personlighed og deres udfordringer med at italesætte. Jeg bliver i dette samspil selv en del af overførings- og modoverføringsprocesser og kan på denne baggrund tolke hændelser og udsagn i gruppen i relation til mig selv, hvordan jeg ser, hører og fornemmer processerne og deres betydning, som en del af de ubevidste dynamiske processer i organisationen. Overføringen på mig som autoritetsfigur tyder på, at jeg bliver tillagt det, som medarbejderne ideelt ønsker af ledelsen. For denne analyse betyder det, at mine subjektive oplevelser vil være indlejret i mine tolkninger og min forståelse af datamaterialet, men også at jeg kan se på mine personlige overføringsoplevelser som et udtryk for ubevidste udtryk i organisationerne. Jeg oplevede overføringspres, jeg udlevede modoverføring ved at tage et ansvar som ikke var mit, og jeg oplevede projektiv identifikation gennem oplevelsen af at være en fiasko; jeg oplevede at arbejde med sympatier og alliancer samt at erfare, at min valens for at tage ansvar blev sat under pres. Mine modoverføringsreaktioner, den projektive identifikation og min valens for bestemte mønstre viser, hvordan de sociale systemer fungerede som et forsvar, som jeg også kom til at forholde mig til. Jeg oplevede, at de forskellige grupper kaldte på forskellig modoverføring, som jeg i en rolle af at være konsulent ville inddrage aktivt, men som forsker ser jeg betydningen af fraværet af disse funktioner i organisationen for oplevelsen af medarbejderinddragelse. Når medarbejderne ikke kan formulere actions og i øvrigt sige, hvordan de ønsker at blive inddraget, kan det hænge sammen med, at de ikke ser dialogkonferencerne som en farbar vej. Måske oplever de det som endnu et pres i en presset situation.

Den abduktive analyse viser et stærkt følelsesmæssigt pres, som må opleves som kaos – der er mange modsatrettede oplevelser, følelser og behov, hvilket jeg som forsker tolker som baggrund for, at der kun delvist er tale om medarbejderinddragelse i afhandlingens to cases. For at leve op til Regeringens (2007) krav om medarbejderinddragelse er der tre væsentlige behov, som skal implementeres i ledelsesarbejdet med 'medarbejderinddragelse i forandringsprocesser':

- Italesættelse her-og-nu af tanker, forestillinger og følelser for at reducere det projektive felt
- Procesfacilitering og Containment for at rumme forandringsprocessens mange følelser og skabe reflekteret udvikling
- Ansvar formet af negativ kapabilitet, hvor medarbejdernes intentioner og kompetencer i forandring udnerstøttes

Hvert af de *tre væsentlige behov* kalder på forskellige handlinger. I arbejdet med 'italesættelse' er der fokus på *her-og-nu* at tale om følelser, tanker og forestillinger, at reflektere over følelser og processer i forandringsprocessen, så temaer og ubevidste processer kan undersøges og bevidstgøres med henblik på udvikling af *the interpretative stance*. I arbejdet med proces-facilitering og *containment* er der tale om at hjælpe med at rumme de mange processer og følelser med fokus på at udvikle en fortolkende og containende kultur i organisationen, der vil kunne bidrage til at reducere det *organisatoriske projektive split*. Arbejdet med 'ansvar' skal understøtte ejerskab og kompetencer, og udtrykkes ved hjælp af negativ kapabilitet med en opmærksomhed på at afklare den *fælles objektforståelse* og at denne omsættes i konkrete handlinger gennem actions. Overføringstemaerne viser behov og ønsker i relation til god ledelse - fraværet skaber uro og frustration, hvor medarbejderne oplever sig fortabte.

I næste kapitel diskutere afhandlingens artikler. Som jeg tidligere har været inden på, så er afhandlingens artikler et udtryk for den proces, som arbejdet med denne afhandlings bevidste og ubevidste processer har været. Dette kommer jeg nærmere ind på i præsentationen af artiklerne.

Kapitel 7: Afhandlingens artikler

Indledning

Som forsker arbejder jeg med afhandlingens *hovedopgave* - at skrive en kappe, der samler bidragene fra afhandlingens *delopgaver* – artiklerne. Afhandlingen viser problemer mellem hovedopgave og delopgave, problemer som peger på ovennævnte udvikling i min teoretiske forståelse sammen med påvirkningen af psykodynamiske processer, hvor de tidlige artikler reelt ikke svarer på afhandlingens forskningsspørgsmål. Det kan ligne kaos, men er udtryk for en erkendelsesrejse fra den første artikel (Broeng & Frimann, 2014), som viser min interesse i at forstå dynamiske processer i organisationer – processer, der kan få en kommunal afdeling så langt ud, at ledelsen overvejer at afskedige alle, til i sidste artikel (Broeng, 2018) at have en mere integreret organisationsteoretisk erkendelsesposition. Jeg har i processen været teoretisk famlende, jeg har læst og reflekteret mange interessante forskere og teoretiske temaer, men et videnskabsteoretisk fundament stod ikke klart for mig i arbejdet med den første artikel (Broeng & Frimann, 2014), for hvad var fundamentet, som jeg kunne forstå denne alvorlige situation ud fra?

Min anden artikel (Broeng, 2016) viser, hvordan min valens for identifikation med casens ledelsesproblemstilling førte mig på afveje. Min opmærksomhed kom væk fra afhandlingens hovedopgave og problemformulering. Efter udgivelse af denne tekst (Broeng, 2016) stod jeg tilbage med en fornemmelse af 'identifikation' med projektive mekanismer i casen, med lederens vanskeligheder, men også med spørgsmålet om, hvordan jeg kunne miste min hovedopgave af syne? Jeg begynder på dette tidspunkt at blive klar over, at den måde jeg påvirkes af forskningsfeltet, er med til at lede min opmærksomhed væk fra afhandlingens genstandsfelt og min egen involvering, men også at det er 'tegn' på de psykodynamiske processer, som dialogkonferencerne bringer frem. I de følgende to artikler udvalgte jeg to fremtrædende tegn fra dataindsamlingen: 1) betydningen af tilhørsforholdet til egen gruppe (Broeng, 2017), hvor jeg arbejder med begrebet '*Belonging Groups*' udfra Rouchy's (1982) begrebsforståelse og 2) betydningen af medarbejdernes tavshed om vigtige emner (Broeng, 2018) med baggrund i Morrison & Millikens (2000) arbejde. De anvendte teorier i de to sidste artikler medvirker til at folde Bions begreber om basic assumptionprocesser yderligere ud i lyset af Tavistock-traditionens teoridannelse med åben systemteori, hvor basic assumption processerne skal ses som et udtryk for forsvarsstrategier i organisationen, som ligger ud over en individuel aktør.

I dette kapitel vil jeg præsentere de artikler, som indgår i afhandlingen, og kritisk diskutere deres relevans. Det er længe siden, artiklerne blev skrevet, og i forskningsprocessen har min erkendelse af kompleksiteten i både udformning og analyse af de forskellige cases ændret sig. Dette betyder, at mine artikler ikke relaterer sig præcist nok til mit forskningsspørgsmål. Jeg var relativt langt i mit ph.d.-forløb, før dette blev klart for mig, og derfor er det vigtigt for mig i denne præsentation af artiklerne at åbne for min erkendelse af, at jeg fik grebet min artikelskrivning an på en måde, som jeg i dag ville have gjort anderledes. Denne erkendelse både nager mig og er samtidig et meget præcist udtryk for, hvilken personlig proces jeg har været igennem i forskningens forløb. Til tider har jeg været så optaget af de organisatoriske problemstillinger (indhold), at jeg har mistet blikket for forskningen (proces), hvilket viser, hvilken

negativ betydning subjektiviteten kan have for forskningen, men som også tjener som eksempel på videnskabernes essens, med bevægelse fra viden om manifesterede fænomener til viden om strukturer og mekanismer, der genererer disse fænomener. Jeg vil komme nærmere ind på dette i min kritik af artiklerne.

Jeg vil illustrere sammenhængen mellem del og helhed i dette kapitel ved at anvende metaforen 'puslespilsbrikker'. I metaforen udgør brikkerne et patchwork af bevidste og ubevidste gruppedynamiske processer, som analysen i denne afhandling er med til

at samle. Mine artikler udgør en del af en helhed og dermed kun nogle af 'brikkerne' i det samlede billede, som illustrationen af puslespillet i figur 7.1 skal tydeliggøre. For at skabe en helhed, er der en del brikker, som mangler at blive lagt, men som jeg vil forsøge at besvare i lyset af, at forståelsen af medarbejderinddragelse altid vil være ufuldendt.



Figur 7.1: Artiklerne, en del af en helhed af et samlet billede af medarbejderinddragelse.

Overordnet introduktion til afhandlingens fire artikler

Anti-groups and 'Action' Research in Organisations (Broeng & Frimann, 2014). Teksten indgår som kapitel 7 i bogen Participation and Power, redigeret af Marianne Christiansen og Jørgen Bloch-Poulsen, udgivet ved Aalborg Universitetsforlag, 2014. Artiklen er peer reviewed.

Ledelse i krydspres, belyst fra et psykodynamisk perspektiv (Broeng, 2016). Teksten indgår som kapitel 4 i antologien Dilemmaer i Ledelse, red. af Søren Frimann og Hanne Dauer Keller, Institut for Læring og Filosofi ved Aalborg Universitet. Artiklen er peer reviewed.

The Impact of Belonging Groups in an Institutional Merger Process (Broeng, 2017). Artiklen er udgivet ved det internationale tidsskrift Human Relation, Organisations & Society, 2017, 17(1), s. 71-88. Artiklen er peer reviewed.

'Action' Research on Employee Silence – The Need of Negative Capability in Leadership (Broeng, 2018). Artiklen er udgivet ved Management Revue, Socio-Economic Studies, 29 (4) 2018, s. 432-448. Artiklen er peer reviewed.

To andre artikler

I forskningsprocessen har jeg som nævnt udgivet yderligere to artikler, der ikke er medtaget i den endelige afhandling, dels fordi jeg ikke er primærforfatter på den ene artikel, men bidrager med en mindre del om interdiskursivitet i ledelse, dels at den anden artikel ikke er udgivet i en videnskabelig kontekst med peer-review.

Interdiscursive Leadership Communication: From Shopping Around to Critical Meta-Reflections And Emergent Dialogical Positioning (Frimann & Broeng, 2014) i Jørgensen K. M. & Largacha-Martinez, C. (2014). Critical Narrative Inquiry – Storytelling, Sustainability and Power. New York: Nova Publishers, s. 197-216. Artiklen er peer reviewed. Artiklen omhandler betydningen af at være teoretisk afklaret i forhold til ledelsesmetodologi og -teori, et emne, som jeg indledningsvist arbejdede med i mit forsøg på at få hele organisationen og dermed ledelsen inddraget i aktionsforskningen. Jeg valgte senere at fokusere på medarbejdernes oplevelse og erfaring med medar-

bejderinddragelse, hvorved denne artikel kom til at ligge uden for mit forskningsfelt. I artiklen har jeg arbejdet med den interdiskursive problemstilling, som opstår, når ledere ikke er bevidste om deres teori og metodologi, men i stedet bedriver 'shopping around' ved at hente forskellige former for inspiration, der ikke nødvendigvis kommer til at understøtte den proces, som ledelsen ønsker at arbejde med.

Inddragelse og deltagelse i forandringsprocesser – udforsket ved The Tavistock Institute på Leicester-konferencen, 2014 (Broeng, 2015). Artiklen er udgivet i *Erhvervspsykologi* 2, 2015, s. 18-31. Artiklen er ikke peer-reviewed og indgår derfor ikke i afhandlingen. Artiklen præsenterer den oplevelsesorienterede læring (Experiential Learning) fra min egen deltagelse ved Tavistock-konferencen i 2014. I artiklen beskriver jeg, hvordan mit arbejde med forståelse af begreberne 'inddragelse og deltagelse' tog form, og hvordan jeg personligt oplevede 'inddragelse og deltagelse' i de processer, som udfoldede sig gennem den 14 dage lange conference. Min erfaring fra konferencen kastede lys på betydningen af valens, roller, position og ikke mindst vigtigheden af at have et miljø, hvor det er muligt at tale uden at frygte konsekvenser. Denne artikel indgår som en del af mit arbejde med forforståelse og fordomme, og den har bidraget med en internaliseret og oplevet forståelse af begreber som overføring, modoverføring og projektiv identifikation (Diamond, 1998; Visholm, 2004a).

Præsentation af afhandlingens artikler

Anti-groups and 'Action' Research in Organisations

Den første artikel: Anti-groups and 'Action' Research in Organisations (Broeng & Frimann, 2014) omhandler mit præstudie. Jeg var i min gruppeanalytiske uddannelse inspireret af Nitsun (2006), som anvender begreber fra Tavistock-traditionen: grænser, hovedopgave og roller, men som også adskiller sig væsentligt fra Bion (1993) med sit antigruppebegreb. Bion (1993) taler ikke om antigrupper, men om, at alle grupper vil skiftevis udvikle grundantagelsesmønstre og arbejdsgruppemønstre (Bion, 1993).

Aktionsforskningen i præstudiet blev analyseret med afsæt i den psykodynamiske organisationspsykologi og viste, at gennem aktionsforskningen med inddragelse af medarbejdere og ledelse var det muligt at reflektere over selv ganske vanskelige forhold og udvikle 'actions', der kunne afprøves og reflekteres, actions som gav mulighed for nye handlinger og udvikling. Aktionsforskningen kastede lys på medarbejdernes vanskeligheder i arbejdet med at udvikle faglige metoder under skiftende ledere, på fravær af ledelse og på manglende ledelsesmæssig kontakt mellem medarbejdere og leder, men i særdeleshed også på vanskelighederne i de kommunikative processer, hvor alle aktører var præget af psykologisk forsvar og utryghed.

Artiklens case inspirerede mig som nævnt til at forske i medarbejderinddragelse og medvirkede til at beskrive aktionsforskningsprocessen og det grundlæggende metateoretiske fundament for min forskning. Artiklen inddrages, fordi den berører nogle essentielle spørgsmål om 'modstand mod forandring' og viser, at medarbejdernes 'modstand' dækkede over, at de ikke oplevede at blive set, hørt og mødt af ledelsen på de vanskeligheder, som de havde oplevet i arbejdet med organisationens hovedopgave. Problemstillinger, som kunne relateres til fravær af ledelse og skiftende ledelse med forskelligt ledelsesmæssigt engagement.

Kritik af artiklen

Artiklen er medtaget, fordi den dels behandler aktionsforskning som metode til data-

indsamling, dels viser hen til de teoretiske refleksioner, som arbejdet med analyse og tolkning af den indsamlede data åbnede for. Artiklen behandler ikke data fra denne afhandlings dataindsamling og bidrager på den måde ikke til svar på denne afhandlings problemformulering. I mit arbejde med aktionsforskning er jeg dog ofte vendt tilbage til artiklen for at genopleve de dilemmaer, som aktionsforskningen dengang viste mig i forhold til rollen som forsker og det ikke at arbejde som konsulent. I artiklen bruger jeg betegnelsen *consultant-cum-researcher-role* (Broeng & Frimann, 2014, s. 158) for den situation at være inviteret ind i organisationen som konsulent og i samarbejde med ledelsen ændre kontrakten til aktionsforskning. Ændringen viste sig at have stor betydning idet måden, hvorpå min rolle blev omdefinert, aktiverede paranoide forestillinger hos deltagerne, forestillinger, som igennem hele forløbet viste sig som spørgsmål, om jeg havde en skjult dagsorden og særlige aftaler i samarbejdet med ledelsen? Jeg blev påvirket af, at selv om jeg talte åbent om, hvordan opgaven var kommet i stand, og med hvilket formål processen blev tilrettelagt som aktionsforskning, da blev mine udsagn alligevel genstand for deltageres spørgsmål om min intention. Mistroen skabte et overførselspres der førte til, at jeg var ekstra grundig med mine processer og optaget af, at der ikke skulle være forhold, der kunne give anledning til, at der kunne sættes spørgsmålstejn ved mit arbejde og mine motiver. Analysen af data fra denne undersøgelse gav mig en særlig opmærksomhed på paranoia i organisationen, hvordan jeg blev påvirket af denne og på vigtigheden af at se de dybere psykodynamiske processer i gruppen, at gruppen fungerende i en paranoid-skizoid position, at den var fragmenteret og opdelt i undergrupper med høj grad af mistillid hinanden imellem. Min entre i gruppen synliggjorde den paranoid-skizoide position idet jeg efter aftale med ledelsen skulle bruge medarbejdernes udsagn og handlinger til 'noget', som ville ligge uden for deres indflydelse. Denne situation reaktiverede gruppens traume om, at de var uden for indflydelse og ikke blev hørt, og at mistilliden dermed også omfattede mig, hvilket vanskeliggjorde min analyse af om reaktionen var relevant eller baseret på et paranoidt grundlag.

Denne erfaring fik stor betydning for min konkrete tilrettelæggelse af de tre aktionsforskningsforløb gennem den måde, hvorpå jeg arbejdede med tydeliggørelse af kontrakten for aktionsforskningen. Det viste sig at være en vigtig disposition. Ingen af de tre grupper i denne afhandling har haft et tema om loyalitet relateret til, om jeg var bestilt til en bestemt opgave. Artiklen har på denne måde relevans for denne afhandling, selv om artiklens emne primært ligger som en tavs viden hos mig om de processer, jeg som forsker har arbejdet med.

Teoretisk bidrager artiklen til spørgsmålet om medarbejdernes oplevelse af medarbejderinddragelse med en psykodynamisk forståelse af overføring og modoverføring, som jeg oplevede konkret i arbejdet med casen. Artiklen arbejder med begreber om anti-grupper (Nitsun, 2006), dysfunktionel-mirroring (Nitsun, 2006) og organisational mirroring (Nitsun, 2006), holdning environment (Hawkins, 1986), communication on mirroring, exchange, free-floating discussion, resonance and translation (Foulkes & Anthony, 2003), hvilket alle er begreber relateret til min gruppeanalytiske forståelse, som jeg valgte at lægge bag mig i mit arbejde med afhandlingens teoretiske kontekst. Begreberne har en værdi og skaber en forståelse, men jeg valgte i denne afhandling at fokusere på Tavistock-traditionens teoretiske forståelse af organisationer formet af åben systemteori og psykoanalyse med Kleins objektrelationsteori og Bions

gruppeforståelse, fordi Tavistock-traditionen arbejder med organisatoriske processer og ikke terapi.

Et andet væsentligt teoretisk spørgsmål trådte frem ved udgivelsen af artiklen gennem refleksion fra Christiansen og Bloch-Poulsen (2014) (red.), om det i aktionsforskning er videnskabeligt validt at anvende en teoretisk referenceramme, som indebærer, at forskeren har den ultimative tolkningskraft, som det er gældende i psykoanalysens forståelsesramme. Kritikken viser et fundamentalt spørgsmål om forskersubjektiviteten, men - som beskrevet i mit videnskabsteoretiske kapitel om subjekt-subjekt-relationen - så vil enhver deltagelse som forsker i aktionsforskning være subjektiv og skal forholde sig til en afgørende præmis om, at forskningen er transparent. Kritikken er relevant i forhold til vanskelighederne i at gøre forskerens subjektive tolkninger i sin analyse transparent for deltagerne.

Artiklen bidrager metodisk ved at afdække nogle af de forhold, som bidrager til en dysfunktionel udvikling i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere ved at vise, at det er muligt at anvende aktionsforskning til at skabe udviklende processer.

Ledelse i krydspres, belyst fra et psykodynamisk perspektiv

Artiklen: Ledelse i krydspres, belyst fra et psykodynamisk perspektiv (Broeng, 2016), kapitel 4 i antologien Dilemmaer i Ledelse (Frimann og Keller, 2016) blev skrevet, inden den endelige analyse af mine data var gennemført.

Krydspresbegrebet er i dag et anvendt begreb i ledelseslitteratur (Frimann & Keller, 2016), hvor ledere placeres i potentielt uigennemskuelige og modsætningsfyldte positioner, der har mange kvalitative træk til fælles med de psykisk belastende situationer, som Gregory Bateson (2000) betegnede double-bind. Double-bind er kendetegnet ved at være et følelsesmæssigt dilemma i kommunikation, hvor der er to eller flere konfliktende budskaber, som, uanset hvad der vælges, vil have konsekvens for det andet budskab. Artiklen præsenterer double-bind i ledelse, hvor ledelsen skal varetage interesser, der dels relateres til den overordnede kommunale ledelses forventninger om effektivisering, besparelser og styrkelse af kvaliteten i arbejdet, dels i forhold til medarbejdernes behov for at bevare sit arbejde, at opleve sig kompetent både fagligt og personligt samtidig med, at forandringspresset fører til, at medarbejderne oplever, at de ikke kan gøre deres arbejde godt nok.

Jeg havde opmærksomhed på medarbejdernes oplevelse og erfaring med medarbejderinddragelse men artiklen viser, hvordan medarbejdernes manglende autorisation af ledelsen viser sig i fraværet af opbakning, accept, manglende tillid og med mistro til ledelse, udvikling af grundantagelsesmønstre (Bion, 1993) med kamp/flugt-adfærd og dysfunktionel spejling (Zinkin, 1983; Foulkes & Anthony, 2003), hvilket påvirker oplevelsen af medarbejderinddragelse med alvorlige følger for hele organisationen.

Kritik af artiklen

Artiklen baserer sig på data fra case (2) og viser de ledelsesmæssige processer, som prægede konteksten for dialogkonferencerne. Artiklen siger kun ganske lidt om medarbejdernes oplevelse af medarbejderinddragelse i forhold til forskningsspørgsmålet, men fokuserer i stedet på de vanskelige ledelsesmæssige dilemmaer, som havde alvorlige konsekvenser for medarbejderne. Jeg har været i tvivl om, hvorvidt artiklen skulle medtages i denne afhandling eller ikke. Min begrundelse for at inkludere artiklen er, at den viser noget om betydningen af de strukturelle, kontekstuelle forhold for både

medarbejderinddragelse og for det at arbejde med aktionsforskning gennem den usikkerhed, som uklarhed i det ledelsesmæssige felt skaber, altså om forholdet mellem struktur og aktør.

Artiklen er et eksempel på, hvordan jeg som forsker identificerede mig med processerne i forandringerne, f.eks. skolelederens oplevelse af manglende ledelsesmæssige opbakning og med medarbejdernes kritik af manglende tydelighed, og jeg fandt det problematisk med fraværet af overordnet ledelse i en så kritisk periode med implementering af skolereformen - jeg kunne relatere mig til ledelsens double-bind-situation, med konfliktuerende krav fra flere sider. Min opmærksomhed på aktionsforskningsprocessen blev forstyrret af de mange dilemmaer, hvor en allerede igangværende forandringsproces skulle ændres til en anden forandringsproces, bestemt gennem regeringsindgrebet, en proces, som lederen ikke kunne få klarhed over, simpelthen fordi der var udskiftning af ledere i ledelsesniveauet over skolelederen. At være en del af de meget vanskelige processer i folkeskolen i tiden med implementering af skolereformen, 2013 var både udfordrende og krævende for ledelse og medarbejdere, for systemet i sin helhed med lockout og regeringens indgreb og for min forskning.

I min analyse ser jeg problemstillingen i et aktør-strukturperspektiv, at presset på at tage stilling er et udtryk for et organisatorisk regressionspres med basic-assumption processer gennem kamp/flugt adfærd, som viser hen til en organisation, der fungerer ud fra en skizoid-paranoid position med manglende refleksion. I 2015 betragtede jeg det at skrive et kapitel til 'Krydspres i Ledelse' som en mulighed for at arbejde med de teoretiske dilemmaer, som denne case viste. Begrebet krydspres har i et aktør-strukturperspektiv betydning for medarbejderne og er i dag en del af min analyse og diskussion af mit forskningsspørgsmål, blot ikke i artiklen. Artiklen viser hvilken betydning, det har for forskningen at miste fokus på aktionsforskningens procesperspektiv og formål, og i stedet fokusere på det konkrete indhold og kontekstuelle tema, som viste sig. Artiklen siger ikke noget direkte om, hvilke processer og udfordringer medarbejderne arbejder med i forhold til medarbejderinddragelse; jeg ved, at de var en del af NY SKOLE - projektet, men hvordan de oplevede disse processer, er uklart. Det kontekstuelle tema er relevant i forhold til forståelsen af konteksten for selve aktionsforskningen, men er ikke relevant som svar på min problemformulering. Gennem denne erkendelse har artiklen medvirket til skærpe opmærksomheden på og refleksion over forskersubjektiviteten, og særligt på, hvordan jeg som forsker selv påvirkes af forskningsfeltet. At min oplevelse af uduelighed kan ses som en parallelitet til de vanskeligheder, som ledelsen står med og som en forklaring på, hvorfor jeg blev optaget af den overordnede ledelses fravær – et fravær som medvirkede til, at ledelsen kunne opleves som uduelige.

Artiklen arbejder teoretisk med en forståelse af krydspres, som processer, der finder sted inden i og mellem os – som noget vi gør med os selv og hinanden (Majgaard, 2014), gennem teorier fra Krantz (2013), Heinskou & Visholm (2004, 2011), Miller (2010), Bion (1993), Bertalanffy (1969) introduceres afhandlingens teoretiske univers, men artiklens analyse viser ikke hen til afhandlingens forskningsspørgsmål. Dog viser artiklen kontekstens betydning for analyse og forståelse af forandringsprocesser; for subjektive, ubevidste processer og konfigurationsmagt (Bonnerup & Hesselager, 2011), hvilket er et centralt emne i min personlige identifikation med det kontekstuelle tema, betydningen af følelser i organisationer og risiko for marginalisering (Willig, 2016), hvilke alle er temaer i afhandlingens endelige analyse.

The Impact of Belonging Groups in an Institutional Merger Process

Artiklen: The Impact of Belonging Groups in an Institutional Merger Process (Broeng, 2017) viser, hvordan regressionspresset (Diamond, 1998) i organisationen øger medarbejdernes tilknytning til deres arbejdsgruppe. Medarbejdernes udtalelser om det at skulle flytte kontor, at skulle have nye kollegaer og at skulle indgå i nye arbejdsfællesskaber viste, at tilknytningen til gruppen blev synlig og forstærket ved tanken om, at medarbejderne skulle væk fra hinanden, fra deres nærmeste kollegaer, for nogle en tryk base gennem 30 år. Der blev aktiveret angst, frygt for at miste sit arbejde og for ikke at have de nødvendige kompetencer, men også tab af betydningsfulde relationer for udførelsen af arbejdet.

Teoretisk arbejder artiklen (Broeng, 2017) med en forståelse af, at *belonging groups* (Rouchy, 1995) ser familien, som den første organisation (Shapiro & Carr, 1991). Afhandlingen arbejder i sig selv ikke med begrebet *belonging groups* (Rouchy, 1995), men med basic assumption (Bion, 1993; Hopper, 2009), samt containment (Bions, 1993). Når jeg alligevel vælger at anvende begrebet *belonging groups* (Rouchy, 1995) er det fordi, det for afhandlingens problemformulering om medarbejdernes oplevelser gav en dybere forståelse af, hvad det er der sker i grupper under pres. Jeg anvender begrebet til at forklare, at medarbejdere i organisationer i forandring skal 'face a loose of the belonging group', som normalt tilbyder objekter for overføring og individuelle projektive processer. I artiklen beskæftiger jeg mig med organisationen som 'belonging group' (Rouchy, 1982, 1995; Le Roy, 1994), hvori medarbejdere udvikler identitet, rolle og position i samspil med andre. Begrebet 'belonging group' henviser til det tilhørsforhold, medarbejdere udvikler og kan opnå i arbejdsgruppen gennem projektiv identifikation på baggrund af erfaringer fra den oprindelige familie, som udgjorde den første gruppe, hvori vi lærte om roller, position, samspil og om at løse en opgave. Arbejdsgruppen er den gruppe, hvori der deles tanker, holdninger og forestillinger gennem en delt forståelse blandt kollegaerne om organisationens særegenhed. Ved udsigten til, at arbejdsgruppen som 'belonging group' skal brydes op, aktiveres stærke følelser i det psykodynamiske felt – følelser og reaktioner, der nærmest kan sidestilles med en skilsmisse (Visholm, 2013). Artiklen viser, hvordan de interpersonelle relationer gennem det psykosociale forsvar har betydning for interaktionen og dermed for den måde, hvorpå medarbejdernes processer arbejder bag medarbejderinddragelsen som grundantagelsesmønstre, der ikke nødvendigvis arbejder imod medarbejderinddragelsen, men som påvirker hver enkelt medarbejder gennem de gruppedynamiske processer både i forhold til arbejdsgruppe og identitetsgruppe.

Kritik af artiklen

Formålet med artiklen var at vise, hvordan forandringsprocessen påvirker medarbejdernes tilknytning til deres arbejdsgruppe med udvikling af basic assumption-adfærd gennem regression. Min kritik til artiklen retter sig mod, at jeg ikke får vist betydningen af 'belonging groups' for de dybere interpersonelle og personlige processer, som grupper nødvendigvis må gennearbejde for at kunne frigøre sig til forandring gennem en bredere forståelse af medarbejdernes måde at arbejde med meningsskabelse og forståelse på.

Ledergrupper kan også udvikle sig til 'belonging groups' med et tæt relationelt forhold, præget af grundantagelsesprocesser. De to cases viser begge tegn på gruppeprocesser, hvor lederne passer på hinanden imod medarbejderne. Gruppe (1b)'s 'action'

med et møde med ledergruppen for at udvikle fælles strategi lykkedes ikke – i stedet oplevede de sig mistænkeliggjort og kritiseret, og i gruppe (2) lukkede gruppen sig om sig selv uden at planlægge inddragende 'actions' med medarbejderne. Denne problemstilling er ikke medtaget i artiklen, selv om den er meget væsentlig, idet disse processer vil påvirke oplevelsen af medarbejderinddragelsen negativt. Det psykosociale forsvar er under pres både hos medarbejdere og ledere, og angsten for 'at vise sig selv og sine holdninger' åbent er stor. Interaktionen kan som nævnt medføre et regressionspres, som vil være destruktivt i forhold til et organisatorisk rummende miljø: 'organizational holding environment'. Regressionspresset i organisationen påvirker det psykodynamiske felt, hvorved hovedopgaven tabes af syne og åbner for projektive processer, hvor medarbejdere og ledere definerer hinanden som 'problemskabere' eller 'ufølsomme og inkompetente', vil finde sted. Det er afgørende for udviklende processer i organisationer, at der er en oplevelse hos alle medlemmer i organisationen af at blive positivt spejlet, anerkendt, inddraget og værdsat, oplevelser, der udvikles i den kontakt, som etableres i det konkrete og nærværende samarbejde i organisationen her og nu gennem containment. Processerne i 'belonging groups' kan for en udenforstående opleves som 'modstand mod forandring', men i realiteten finder der en aktiv proces sted, som kan inddrages og anvendes i arbejdet med at udvikle en god forandringskultur med mod til at tale åbent om de vanskelige processer i organisationen. I forandringsprocessen vender medarbejderne sig mod hinanden gennem en fælles meningsskabelse – de diskuterer, hvad de hører, hvad de forestiller sig, hvad de ved, der er sagt, alt sammen i et forsøg på at skabe en fælles mening med det, der sker. Denne fælles mening er væsentlig for ledelsen, idet den spejler progressionen i forandringsprocessen.

'Action' Research on Employee Silence – The Need for Negative Capability in Leadership

Artiklen: 'Action' Research on Employee Silence – The Need of Negative Capability in Leadership (Broeng, 2018) beskriver det mest fremtrædende og gennemgående tegn i aktionsforskningen: 'tavshed'.

Mine data viser, at der er en meget stor frustration hos ledelsen over, at kollegaerne ikke vil tale åbent om, hvordan de har det i forandringsprocessen, at de bliver syge med overbelastningssymptomer, og at der tales i uformelle sammenhænge, men ikke i de formelle. Medarbejderne tilbageholder på denne måde vigtig information om organisationen, og viden om væsentlige forhold deles ikke med de personer i organisationen, som har ansvaret for de iværksatte forandringer. Tilbageholdelse af oplysninger om forhold, der er vigtige for organisationen, for samarbejdet og for personen selv, kom blandt andet til udtryk gennem arbejdsmiljørepræsentanternes (AMR) frustration over, at når de henvendte sig til ledelsen på vegne af medarbejderne, blev de afvist – ledelsen ønskede at tale direkte med medarbejderne, selv om AMR var klar over, at det ikke var en mulighed. Medarbejderne havde ikke mod til den direkte konfrontation med ledelsen, de havde ikke tillid til ledelsen og deres angst for at tale åbent omfattede en angst for at blive stillet i en dårligere faglig position og miste karrieremuligheder, hvis de gav udtryk for deres følelser og tanker.

Teoretisk arbejder jeg i artiklen med Morrison & Milliken (2000) som undersøger '*forces within the organization*' og at tavshed kan have forskellige formål og udtryk, og være af både affektiv, kognitiv og adfærdsmæssig karakter: 1) acquiescent silence

(AS)³⁸ (Pinder & Harlos, 2001), 2) konsekvenser ved at tale (DS)³⁹ (Pinder & Harlos, 2001), 3) pro social silence⁴⁰ (Korsgaard et al, 1997) og 4) protective silence⁴¹ (Morrison & Milliken, 2003). I artiklen anvender jeg begrebet *organisational silence* idet jeg ser tavshed som et udtryk for det sociale forsvar mod angst i organisationen. Jeg argumenterer for, at ved at anvende et *system psychodynamic framework* i analysen af tavshed som tegn, kan der åbnes for en dybere forståelse af, hvordan ubevidste processer påvirker dynamiske processer i organisationer (Broeng, 2018) og jeg argumenterer for betydningen af at se tavshed som *et tegn* på psykodynamiske processer, hvilket viser hen til afhandlingens valg af den semiotiske epistemologi.

Artiklens problemstilling viser ikke alene medarbejdernes tilbageholdelse af informationer, men også ledelsens måde at individualisere problemer i organisationen på, ved kun at ville tale med medarbejderne enkeltvis samt ved at kalde en AMR-repræsentant for en 'surstråler'. Ledelsen formaliserer derved en destruktiv måde at arbejde med kommunikation og gruppeprocesser i organisationen på. Organisatorisk tavshed er i dette tilfælde udtryk for en kultur i organisationen, som viser hen til frygt, usikkerhed, angst for at blive set som 'troublemaker' og for, at det at tale om sine bekymringer, angst og uro skal få konsekvenser både i forhold til jobsikkerhed og i forhold til karrieremuligheder. Jeg reflekterede en del over denne problemstilling, og sammenholdt med de mange andre tegn på, at man ønskede at være 'anonym' i organisationen, blev det tydeligt, at den psykologiske tryghed var ganske lav, nærmest fraværende i situationer, og at tavsheden blandt andet var et udtryk for denne problemstilling, men også, at min optagethed af anerkendelse og dialog havde sammenhæng med en fornemmelse jeg havde for de skjulte dynamikker i gruppen. Analysen viste, at jeg havde opfanget deltagernes savn efter anerkendelse og dialog gennem overføringen og at jeg havde identificeret mig med, at det var min opgave at anerkende og skabe dialog. Organisationens mest dominerende tegn mødte jeg således allerede ved første møde med første gruppe.

Kritik af artiklen

Artiklen er væsentlig for min forskning gennem det, at analysen peger på, hvordan sociale systemer fungerer som socialt forsvar mod angst, blandt andet gennem en kollektiv tilbagetrækning med tavshed om centrale forhold i organisationen. I artiklen peger jeg på, at ledelseskommunikation formet af negativ kapabilitet (Keats, 1817; French, Simpson & Harvey, 2002, s. 1209-1210) vil gøre en forskel. Jeg har arbejdet med forståelsen og værdierne fra begrebet negativ kapabilitet i mit arbejde med at skabe en åben og anerkendende dialog i dialogkonferencerne, men det er ikke det samme, som at ledere vil kunne åbne for de samme processer og med personlige udsagn om væsentlige forhold i organisationen, som jeg mener lykkedes for mig. Men det er min antagelse.

Jeg sidder tilbage med en oplevelse af, at jeg kun lige er begyndt mit arbejde med forskning i tavshed i organisationer, og at der vil være behov for at gå dybere ned i disse processer for at skabe klarhed over, hvordan en kultur med organisatorisk tavshed kan ændres, således at der skabes processer, der beforder åbenhed om væsentlige

38 Relates to occasions where employees chose not to express relevant ideas, information's and opinions based on resignation which suggests disengaged behavior

39 Relates to personal fear of speaking up

40 Relates to withholding of work-related information for the benefit of others including organization. Its intentional and proactive behavior.

41 Relate to silence is where employees can be silent and accept decisions of higher-level management.

forhold i organisationen, herunder de processer, som medarbejderne kastes ud i, når organisationsforandringer introduceres med ønsket om en styrket medarbejderinddragelse. Men realiteten er også, at der er væsentlige forhold, som ikke kan deles i organisationen, det kan være forhold, som handler om besparelser og afskedigelser, som ikke er konkrete og dermed vil skabe mere angst end udvikling. Og det er et spørgsmål, om deltagernes bekymring for konsekvenser, hvis de udtaler sig, reelt er velbegrundede, hvilket samtalen med chefen for CBB kunne pege på.

Analysen af mine data viser, at tavshed blandt medarbejderne om væsentlige forhold i organisationen sammen med en manglende oplevelse af kontaktskabende dialog med ledelsen, fører til, at medarbejderne ikke oplever sig tilfredsstillende inddraget i forandringsprocesserne.

Dét, som artiklerne ikke viser er, hvordan deltagerne arbejder med actions i aktionsforskningen, hvilke 'actions' de planlægger og gennemfører for at ændre på det forhold, at de ikke oplever sig inddraget i forandringsprocessen.

Refleksion af artiklerne i forhold til 'state of the art'

I gennemgangen af 'State of the art' for denne afhandling fandt jeg inspiration i flere artikler og jeg vil derfor vende kort tilbage med refleksioner over, hvordan denne afhandling forholder sig til artiklerne.

Som noget ganske centralt adskiller denne afhandling sig ved at have et medarbejderperspektiv på medarbejderinddragelse i forandringsprocesser, hvilket har en afgørende indflydelse på, hvordan de psykodynamiske processer i organisationen opleves, tolkes og beskrives. Nielsen et. al. (2007) kommer frem til, at deltagernes vurderinger påvirker resultatet og at ledelsen skal arbejde med at forbedre den objektive kvalitet af påtænkte interventioner ved på bedst mulig vis gøre brug af de kognitive processer, der påvirker interventionsresultater. Denne afhandling bekræfter, at deltagernes vurdering påvirker resultatet og at ledelsen har en opgave i forhold til arbejdet med interventionerne, men viser også, at det ikke (alene) er et spørgsmål om kognitive processer: Denne afhandling viser, at psykodynamiske processer, som det kan være vanskeligt for deltagerne at sætte ord på, hindrer både ledelse og medarbejdere i at etablere en fælles objektforståelse. Knudsen et al. (2009) påpeger, at der er en positiv sammenhæng mellem arbejdsmiljø og deltagelse. Men min analyse viser, at den manglende oplevelse af inddragelse har alvorlig betydning for deltagernes trivsel på arbejdspladsen og at det er et af de centrale temaer for deltagernes actions. Deltagerne er gennemgående meget fokuseret på at skabe trivselsfremmende actions, men det er ikke muligt for deltagerne at gøre dette i samarbejde med ledelsen på grund af den manglende fælles objektforståelse og forsvar i systemet. Grawitch, et.al. (2009) siger, at employee involvement skal inkludere følgende fire elementer: Involvement in decision making, communication of information, building skills and rewards for skill-building. Men resultatet af denne afhandlings analyse viser, at både ledelsen og medarbejdernes forståelse af forandringsprocessens realitet er under indflydelse af de psykodynamiske processer og medarbejdernes oplevelse ikke kun handler om bedre og mere information, men nærmere om containment og italesættelse af de vanskelige følelsesmæssige forhold, som medarbejderne ikke har ord for.

Perspektivet i afhandlingens artikler viser, at psykodynamiske processer i organisationen påvirker ledelse og medarbejdersamarbejdet ganske væsentligt gennem et fravær af en fælles objektforståelse og at dette fravær påvirker de kommunikative processer alvorligt.

Kapitel 8: Videnskabelig kvalitet og etik

Kvaliteten af denne videnskabelige undersøgelse formuleres ud fra begreberne generaliserbarhed, reliabilitet og validitet i forskningsarbejdet, hvilket jeg vil uddybe nærmere i dette kapitel. Det er en del af denne afhandlings videnskabsteoretiske forståelse, at den virkelighed, hvis praktiske handlinger og subjektive fortolkninger jeg har arbejdet med at *producere viden* og *kommunikeret om*, samt pragmatisk og teoretisk argumenteret validiteten af i denne afhandling, er et socialt produkt formet af det relationelle samspil, som dialogkonferencerne har muliggjort. Den producerede viden er fejlbarlig og kan aldrig være sikker eller definitiv. Jeg har arbejdet med en bevidsthed om, at kvaliteten i arbejdet med aktionsforskningens dialogtradition fremkommer gennem mine forskningsresultaters gennemskuelighed og anvendelsesaspekter. I det følgende redegør jeg nærmere for forskningens kvalitetsbegreber:

Validitet

Kvalitativ forskning kan ikke underlægges samme validitets- og reliabilitets krav som kvantitative metoder og analyser, fordi kvalitative metoder retter sig mod det unikke, mod det menings- og forståelsesorienterede og mod det kontekstafhængige (Højberg, 2014). Kritisk Realisme er en position, som er i stand til at give et videnskabssteoretisk argumentationsgrundlag for den kvalitative forsknings berettigelse, som er at gå dybere ned i tekst og konteksten, og at gå bag om det umiddelbare tilgængelige for at afdække mønstre i forståelse og holdninger, på et dybere niveau, hvilket jeg får begrebsliggjort gennem den psykodynamiske organisationspsykologiske teoridannelse. Jeg har i afhandlingen arbejdet med 1) at eksplicite min forforståelse og dermed synliggøre, hvordan jeg er medspiller i fortolkningsprocessen, og 2) i fremstillingen af min forskningsproces, at redegøre og argumentere for hvert skridt i denne.

Spændingsfeltet mellem det i første omgang observerbare og det subjektivt sansede er afgørende i denne afhandlings produktion af viden gennem den psykodynamiske forståelse. Psykoanalysens genstandsfelt er det ubevidste og dens empiri er ”1) *det talte ord*, 2) *henvendelsen eller intentionaliteten*, 3) *det, som har psykisk virkelighed*, og 4) *det, som kan fortælles som en historie*” (Gammelgaard, 2015, s. 405). Med det sidste mener Gammelgaard, at det talte, skal have umiddelbar sammenhæng og mening. Psykisk realitet adskiller sig fra materiel realitet ved at være en fortolkning og ifølge den objektrelationelle psykodynamiske teori også delvist struktureret gennem psykisk forsvar mod ikke integrerbare følelsesmæssige reaktioner. I det relationelle arbejde med psykisk realitet har begrebet overføring en central rolle. Jeg har redegjort for, hvordan jeg har oplevet, at overføring af de mange vanskelige følelser og stemninger har påvirket mig på en måde, hvor mine egne følelser blokerede for erkendelse af, hvad der skete omkring mig. Min forforståelse er, at jeg er subjektivt til stede i gruppen og bliver en del af gruppens intersubjektive processer og dermed påvirkes både bevidst og ubevidst som et *defended and meaningmaking subjekt*. Gennem min opmærksomhed på dette forhold har det været væsentligt at skabe transparens og at kommunikere de refleksioner og fortolkninger, som forskningsprocessen bidrager med i afhandlingen.

Med baggrund i, at aktionsforskningens validitet er dynamisk og processuel og at dens gyldighed opstår gennem den viden, der er genereret i praksis sammen med deltagerne, har jeg argumenteret for både en intern troværdighed, som opstår gen-

nem samarbejdet med deltagerne som medforskere og en ekstern troværdighed, som skabes gennem kommunikation med de eksterne aktører om troværdigheden i aktionsforskningens fund. Med eksterne aktører mener jeg det akademiske miljø, som jeg har været en del af og præsenteret min forskning for, samt i de organisationer, jeg har arbejdet i som organisationskonsulent. Samskabelse med forskningsfeltet består derfor ikke nødvendigvis af de konkrete resultater, men mere en dialektisk og dynamisk proces mellem refleksion og handling. Der er dermed tale om tre former for gyldighed: Den første form for gyldighed er lokal og handler om, at deltagerne kan genkende deres praksis i de nye handlinger og begreber, som udvikles med baggrund i deres praksis. Det andet forhold er spørgsmålet om, hvorvidt den viden som træder frem, vækker genkendelse og opmærksomhed i forhold til lignende fænomener andre steder, samt som det tredje, at jeg som forsker har en bevidsthed om, at gyldigheden i aktionsforskningen skabes i praksis gennem refleksion over erfaringsdannelsen. Alle tre forhold har været en del af min forskerrefleksivitet både sammen med feltet og i analysefasen. Deltagerne medvirkede i den første form for gyldighed ved at respondere på hinanden. Den anden form for gyldighed træder frem i og med, at erfaringerne fra de tre grupper er genkendelige af andre og i andre organisationer som jeg arbejder med, samt med genkendelse i relation til mit præstudie og kritikken af mine artikler. Den tredje form for gyldighed viser sig i de 'actions', som deltagerne udvikler, i den form for containment, som udvikles i gruppe (1b) og gennem den indsigt, jeg får i samspillet med deltagerne om deres refleksion over deres erfaringsdannelse. Jeg har på denne måde været i dialog om resultaternes gyldighed med deltagerne i dialogkonferencen, i andre faglige miljøer og åbner med denne afhandling for dialog med offentligheden. Validiteten i afhandlingen er processuel og af akkumulerende karakter, - det er konvergensen i de enkelte trin, der udgør sandsynliggørelsen.

I afhandlingen har jeg arbejdet med at undersøge de ubevidste og psykodynamiske processer gennem spørgsmålet, om 'det, jeg undersøger', også er 'det, der skal undersøges'? Spørgsmålet kan diskuteres både i forhold til betydningen af overføring og projektiv identifikation for forskersubjektiviteten, men også i forhold til case (2), hvor min oplevelse blev, at gruppen ikke kunne anvende dialogkonferencen på grund af de psykodynamiske processer i organisationen og det ville her have været relevant at genoverveje forskningsdesignet. Jeg havde refleksioner over kompleksiteten med baggrund i min oplevelse af 'at have lyst til at kassere materialet', men gennem processen erkendte jeg, at netop i undersøgelsen af betydningen af psykodynamiske processer for oplevelsen af medarbejderinddragelse, da har dette materiale stor betydning. Uanset kompleksiteten i aktionsforskningens dialogkonferencer, samt det forhold, at deltagerne ikke udtaler sig direkte om deres oplevelse af medarbejderinddragelse, så viser analysen mange svar på medarbejdernes oplevelse af medarbejderinddragelse og dermed, at jeg undersøger, det som jeg vil undersøge.

Min personlige forforståelse - min personlige historie, min viden, mine værdier og holdninger - har udviklet sig i forskningsforløbet. Jeg har udviklet en dyb forståelse af subjektivitetens betydning for forskningen, men i særdeleshed betydningen af overføring, modoverføring og projektiv identifikations processer for mit arbejde som forsker. Jeg havde indsigt i betydningen af min valens for at indgå i bestemte positioner og roller, en indsigt som er blevet foldet betragteligt ud og som har skærpet min opmærksomhed på at opfange tegn, som udtryk for psykodynamiske processer.

Reliabilitet

Reliabilitet i den positivistisk inspirerede forskning handler om, at undersøgelsen skal kunne gentages og det samme resultat opnås (Fredslund, 2012), at kortlægge, at noget sker med samme resultat ved gentagelse. I kvalitativ forskning giver dette ikke mening, idet kvalitativ forskning afdækker en kompleks, sammensat virkelighed, hvor fokus er på, hvorfor det sker (Juul & Pedersen, 2012). En anden forsker vil ikke kunne gentage samme undersøgelse og nå til et identisk resultat, idet forskeren er en del af forskningsprocessen og gør en forskel qua sin særlige situation, forforståelse og forståelseshorisont, samt gennem inddragelse af forskellige aspekter i sin undersøgelse. Jeg blev som nævnt påvirket af forskningsprocessen gennem de erfaringer og forståelser, jeg selv udvikler som forsker, men også gennem den overføring og de projektioner, jeg med støtte i min fremlagte teori så mig involveret i. Reliabilitet skal derfor nærmere forstås i betydningen pålidelighed, hvilket jeg har arbejdet med, gennem det at skabe så høj grad af transparens om processen som muligt.

Et af de vanskelige områder ved aktionsforskningen har været den intersubjektive testning af de indsamlede data. Processen kan og vil aldrig blive den samme, hvis den skulle forsøges gentaget med en anden forsker. Det har derfor været afgørende for mig at skabe et miljø i gruppen, der kan åbne for dialog, med italesættelse af følsomme eller konfliktfyldte emner, samt i mit arbejde med de refleksive processer, at have fokus på udvikling af gruppens modenhed til refleksion og handling gennem deltagerne refleksion, fortolkende holdning og forståelse. Jeg fandt inspiration til dette arbejde gennem Shapiro & Carr's (1991) begreb 'interpretative stance', som viser hen til refleksion over den individuelle erfaring, fælles undersøgelse af realiteter og opdagelse af en større sammenhæng, som vores fælles erfaringer relaterer sig til.

For at sikre den nødvendige transparens har det indledende kontraktarbejde og løbende ad hoc-drøftelser med deltagerne haft en central betydning for afstemningen af forventninger og alligevel har jeg haft problemer med dette arbejde i min forskning. I arbejdet med dialogprocessen i case 2 var de interne konflikter så alvorlige, at det påvirkede dialogkonferencernes struktur og deltagelse, og på hvert møde måtte vi igen snakke om, hvad formålet med dialogkonferencerne var. Men med de, over tid, lange dialogiske processer i hver gruppe har der været mulighed for at undersøge, reflektere og dermed arbejde hen mod, at påstande bliver gjort til genstand for refleksion i den dialogiske proces.

Generaliserbarhed

Den kvalitative forskning fokuserer på det komplekse indhold i genstandsfeltet og der vil derfor som nævnt ikke være to undersøgelser, der fører frem til helt de samme konklusioner, måske ikke engang den samme undersøgelse udført af den samme forsker på et andet tidspunkt. Den teoretiske underbygning af mine tolkninger kan imidlertid henvise til, at andre i pressede situationer kan reagere sammenligneligt og at det kan være relevant at tage spørgsmålene op i andre organisatoriske forandringsprocesser (Kvale, 2000).

Jeg har et meget omfattende materiale og har været sammen med de tre grupper over lang tid, hvilket gør, at jeg kan underbygge mine fund med konkrete empiriske henvisninger, som har en teoretisk genkendelighed og som kan bidrage til at skabe en dybere forståelse af dynamiske processer i arbejdet med medarbejderinddragelse i andre organisationer under forandring.

Forandringskravene (input), beskrevet i kapitel 1, er politisk bestemt og formuleret gennem reformer, der skal sikre kvalitet, effektivisering og reducere omkostninger (output), gennem en bred inddragelse af medarbejdere og ledere (kvalitetsreformen, 2007). Output er således defineret, men hvordan de konkrete processer frem mod 'output' foregår, må antages at være forskellige. Det har ikke været en del af mit formulerede mål at udforske den konkrete betydning af New Public management (NPM) som ledelsesetos for håndteringen af kommunikationen i de beskrevne forandringsprocesser, men det kunne have været inspirerende for sammenlignende undersøgelser fra andre organisationer, der bygger på NPM tænkningen. Min undersøgelse fokuserer på deltagernes oplevelse, og da forandringskravet er en konsekvens af kommunalreformen (2007) antager jeg, at det er NPM ideologien, der medvirker til kompleksiteten, men jeg kan kun have en antagelse herom.

Forskningens etik

Arbejdet med validitet, reliabilitet, generaliserbarhed og etik er selve fundamentet i aktionsforskning. I arbejdet med forskningsetikken har tydelighed om formålet, tydelighed om forventninger, opgave og rolle samt mulighed for, at deltagere kunne vælge at forlade processen, hvis det blev et ønske, været af stor betydning. Deltagelsen i dialogkonferencerne er anonymiseret på en måde, hvorpå der ikke kan skabes genkendelse i forhold til personer og sted. Men ét er at udarbejde og love god forskningsetik – noget andet er at udleve dette på en måde, hvor deltagerne i processen på alle niveauer oplever sig etisk respekteret. Min egen oplevelse af god forskningsetik og deltagernes oplevelse af etik i processen, omfatter også den etiske udfordring, som kunne opstå i relationen deltagerne imellem på samme måde som i relation til mig som forsker. Derfor har den gensidige forståelse af etik været et væsentligt tema. Der kan således opstå situationer, hvor en deltager taler om en anden deltager, mod dennes vilje og dermed kan opleve sig enten hængt ud eller misforstået. Problemstillingerne kan ligeledes opstå i relation til ledelsen, hvor f.eks. den ledelsesmæssig favorisering af deltagerne i forskningsgruppen, skabte spændinger til den øvrige organisation - hvilket helt konkret skete to gange. Ethiske problemstillinger, som viser hen til et centralt tema for afhandlingen: psykologisk tryghed og tillid til de processer som finder sted.

I relation til selve afrapporteringen gennem formidlingen af forskningens resultater åbnes der for en sårbarhed, som jeg har haft mange refleksioner over. At arbejde med så tydelige beskrivelser af organisationerne i min akademiske formidling, som det er nødvendigt for at skabe transparens om de processer, som har fundet sted, har været en etisk udfordring både i relation til den forskningsmæssige opgave, men også i forhold til at skabe en åben, anerkendende og tryk ramme, hvori forskningen kan finde sted og hvor der kan være tillid til, at medarbejdernes udsagn ikke kan genkendes. Af samme grund er medarbejdernes udtalelser en del af det fortrolige empiriske materiale.

Et af de vanskelige områder ved aktionsforskningen er den intersubjektive testning af de indsamlede data. Processen kan og vil som nævnt aldrig blive den samme, hvis den skulle forsøges gentaget med en anden forsker. Min tolkning af andre menneskers oplevelser kan ikke kan testes intersubjektivt, da de beror på, hvem der oplever og føler (Thurén, 2008). Det har derfor været afgørende for mig at skabe et miljø i gruppen, der kan åbne for dialog, hvor væsentlige emner kan italesættes og dermed ikke alene bliver en del af mit intellektuelle univers, men åbnes i den kontekst, hvori oplevelser

og følelser opstår (Greenwood & Levin: 1998). Dette lykkes ikke i case (2). Troværdigheden udfordres af de ubevidste processer og jeg er, som de øvrige deltagere, påvirket af overføring og projektiv identifikation i alle tre grupper. Særligt i gruppe (2) får det en central betydning idet jeg identificerer mig med følelserne af ikke at være god nok - jeg oplever mig selv som en fiasko på grund af det meget ustabile forløb. Oplevelser, der er fremkommet gennem overføring, modoverføring og projektiv identifikation, skal italesættes for at blive realitetstestet, sker dette ikke kan misforståelser af etisk betydning opstå. Dette forhold har understøttet vigtigheden af italesættelse gennem alle tre dialogkonferencer, så mine subjektive oplevelser testes og nuanceres. I gruppe (1a) blev jeg ved første møde ramt af en deltagers afvisning af mit forslag til dataindsamling. Jeg havde gjort mig umage, havde reflekteret og forberedt mig, og så blev jeg afvist! Det etiske dilemma mellem dokumentation af kildemateriale og medarbejderens integritet stod tydeligt frem. Gennem drøftelse i gruppen viste det etiske dilemma at der lå en dybere problemstilling bag, en problemstilling som handler om angsten for at kunne blive genkendt på sine udtryk. Drøftelsen med testning af medarbejderens udtryk i gruppen gjorde det muligt at finde en løsning på det etiske dilemma, men viste også at de etiske problemstillinger kan træde frem gennem tegn, som jeg som forsker skal opfange og medvirke til at undersøge i dialog med deltagerne, og med en høj grad af sensitivitet overfor de etiske forhold i forskningen.

Selvrefleksivitet og sårbarhed

Alrø & Hansen (2017) sætter fokus på, at *"forskeren risikerer desuden gennem sin egen involvering og nærhed i relation til praktikerne i udviklingsprocessen momentant at miste distance og overblik eller blik for det væsentlige i den pågældendes praksisudøvelse"* (ibid, 2017). Denne fortabthed i øjeblikket oplevede jeg som forsker i case (2), hvor jeg netop igennem min involvering og nærhed mistede distance og overblik over forskningsprocessen, jf. kapitel 7 (Broeng, 2016) og som også førte til, at jeg oplevede mig selv som en fiasko gennem påvirkningen af et overføringspres om, at jeg skulle tage et særligt ansvar (French & Simpson, 2015). Det er en del af min forforståelse, at jeg har valens for at 'at tage ansvar', og derfor skærpede det min opmærksomhed på de overføringstemaer, som prægede grupperne og som søgte at gøre mig til den ansvarlige autoritet.

Jeg var meget bevidst om mit arbejde med refleksivitet og sårbarhed i undersøgelsen og forståelsen af, hvilken betydning overføring, modoverføring og projektive identifikationsprocesser har for forskningen, men der er desværre ingen garanti for, at det er lykkedes. Derfor har subjektiviteten i forskerrollen været et centralt tema for mig at arbejde med i supervision, på kursus og i konferenceaktiviteter, for at jeg derigennem kunne opnå mulighed for at forholde mig mere nuanceret til mine valg og anvendelse af teori og metode. Det har været et dilemma for mig, at jeg har mange års konsulenterfaring og at jeg i aktionsforskningen søgte at fastholde min position som forsker. Det åbnede for nogle indre konflikter, hvor jeg som konsulent ville have arbejdet aktivt med at iværksætte handlinger, der kunne medvirke til at skabe udvikling i organisationen i forhold til de beskrevne processer – men som forsker, arbejdede jeg med at skabe empowerment, så medarbejderne selv skulle kunne iværksætte disse handlinger. Det lykkes at fremme empowerment processer i begge grupper i case (1), men ikke i case (2).

Set ud fra et dobbeltperspektiv som consultant-cum-researcher, får jeg i case (2) hverken iværksat handlinger, som jeg normalt ville gøre som organisationskonsulent eller skabt empowerment som forsker. Det var mit personlige mål at få et brugbart forskningsmateriale og selv om jeg påpegede forskningsopgaven, så kan jeg ikke afvise, at deltagerne også så mig som konsulent.

Processen i case (2) var voldsom for både deltagerne og ledelsen, men også for mig – det var ganske vanskeligt at arbejde med dialogkonferencerne og de temaer, som kom frem i et empowerment perspektiv. Forskning og empowerment går her ikke hånd i hånd.

I forandringsprocesser er interessen ikke den samme hos deltagerne (medarbejderne) som hos ledelsen, men med vedtagelsen af skolereformen (2013) blev denne interessekonflikt ganske dominerende. At deltagerne og ledelsen ikke kan arbejde med empowerment gennem actions med henblik på inddragelse af medarbejderne, er også et forskningsbidrag og min begrundelse for, at materialet fra case (2) er medtaget.

Fra dette kapitel om afhandlingens videnskabelige kvalitet og etik vil jeg i næste kapitel konkludere på aktionsforskningen med de to cases og på analysen af det indsamlede datamateriale ud fra afhandlingens forskningsspørgsmål.

Kapitel 9: Konklusion

Indledende opsummering

Afhandlingens problemformulering sætter fokus på det paradoksale i, at kvalitetsreformen, 2007 fremhæver betydningen af at inddrage medarbejdernes viden og erfaringer for at kunne sikre høj kvalitet i den offentlige service, samtidig med at kommunerne gives en bunden opgave med at reducere de offentlige udgifter og effektivisere, hvilket ikke nødvendigvis indebærer hensyn til medarbejdernes erfaringer og oplevelse af deres opgaver. Overordnet har det været mit mål med denne undersøgelse, at få empirisk indsigt i *medarbejdernes subjektive fortællinger om deres oplevelser af medarbejderinddragelse* i forandringsprocesser, på baggrund af implementeringen af kommunalreformen, 2007. Desuden ønsker jeg at bidrage med viden om medarbejdernes *empowerment*, således at de i højere grad kan udvikle deres fælles forståelse af situationen, af deres egne forestillinger og handlemuligheder samt i deres kommunikation med ledelsen om inddragelse i forandringsprocesser.

Afhandlingens konklusion bygger på en empirisk undersøgelse, gennemført ved en hermeneutisk og abduktiv analyse med svar på fire konkrete forskningsspørgsmål, som er: 1) Hvordan beskriver medarbejdere i forskellige forandringsprocesser deres erfaringer med og oplevelse af måder, hvorpå deres reaktioner på forandringskravene samt deres formulerede ønsker og behov, bliver inddraget af deres ledere? 2) Hvordan reagerer medarbejdere i de forskellige grupper på disse erfaringer: individuelt, relationelt, bevidst som ubevidst? 3) Hvordan kan jeg som forsker tolke medarbejdernes reaktioner? Og 4) Hvordan kan jeg arbejde med disse reaktioner i et dialogisk aktionsforskningsforløb med henblik på styrkelse af medarbejdernes markering af ønsker og behov over for ledelsen?

Forskningsmetoden har været aktionsforskningens dialogtradition med dialogkonferencer, som metode til at undersøge medarbejdernes subjektive oplevelser af de begivenheder, som former deres forståelse af medarbejderinddragelse og som fører til planlægning af bestemte 'actions'. I tilrettelæggelsen af undersøgelsen havde jeg som udgangspunkt et ønske om at inddrage hele organisationen i begge cases, hvilket desværre ikke blev muligt. Afhandlingens besvarelse bygger på to cases og omfatter i alt tre grupper:

Case (1) drejer sig om en kommunal fusionsproces mellem bibliotek og borgerservice. Casen består henholdsvis af gruppe (1a), der arbejder med et kommissorie for forandringsprocessen og gruppe (1b), som består af deltagere, der alle har funktion som arbejdsmiljørepræsentanter. Begge grupper er sammensat med deltagere fra hver af de to fusionerede afdelinger. Casen indeholder interview med den nye chef for de to fusionerede afdelinger. Ledelsen i Case (1) kunne ikke afse tid til yderligere deltagelse. Case (2) omfatter implementeringen af Skolereformen (2013) på en kommunal folkeskole. Casen består af gruppe (2), som består af ledelse og koordinatore på den lokale skole. I Case (2) havde jeg ingen grupper med medarbejderrepræsentanter, idet koordinatorene forventes at repræsentere medarbejderne.

Jeg havde planlagt tre forløb, der i udgangspunktet skulle forløbe ens, men dette blev ikke muligt. Ud over at kontekst og gruppesammensætning er forskellig for de to cases, så viste de sociologiske dimensioner, at der udviklede sig tre meget forskellige processer.

Konklusion

Min overordnede konklusion på forskningsspørgsmålene til analysen af mit empiriske arbejde tegner følgende billede:

1) Deltagerne i de forskellige cases udtrykker både verbalt og nonverbalt, at de som udgangspunkt ikke oplever sig inddraget i forandringsprocessen. De bliver ikke set, hørt og mødt på udtryk om de forhold, som de bringer frem. Deltagerne i dialogkonferencens gruppe (1a) fortæller, at de er bange for konsekvenser i forhold til ansættelse og karriere, hvis de taler om de problemstillinger, som de finder væsentlige. Deltagerne i dialogkonference gruppe (1b) giver udtryk for, at medarbejderne ikke får den nødvendige ledelsesmæssige hjælp til de interpersonelle processer, som forandringsprocessen åbner for, når medarbejdergrupper brydes op for at varetage nye opgaver i nye sammenhænge. Og deltagerne i gruppe (2) er præget af et ret dramatisk lederskifte og de formår ikke at forholde sig med ønsker og behov overfor ledelsen. Deltagerne oplever sig som *ikke inddraget*.

2) Der er imidlertid stor forskel på, hvordan grupperne reagerer på den manglende inddragelse. I Case (1) udvikles der i forbindelse med de dialogiske processer i dialogkonferencerne empowerment, hvor enkeltpersoner eller hele gruppen reagerer med at planlægge actions, udvikle et støttende, containende miljø i grupperne, hvor deltagerne hjælper hinanden på tværs af organisationen. I Case (2) sker dette ikke. Deltagerne fremviser en adfærd, som jeg tolker som en regressiv undvigelsesadfærd og gruppen præges af alvorlige basic assumption processer med kaos, ustabilitet og manglende samlende struktur. Der er meget stærke overføringsprocesser i forhold til mig som forsker omkring ansvarstagen og der opnås ingen medarbejderinddragende aktivitet i dialogkonferencerne.

3) Som forsker tolker jeg medarbejdernes reaktioner som udtryk for afmagt og angst for konsekvenser. Medarbejderne trækker sig i kontakten, forsøger ikke at blive lagt mærke til. Begge cases er præget af et defensivt forsvar både hos medarbejdere og ledelse, som meget konkret udmøntes i projektioner og en 'dem-os' tænkning. Deltagernes udsagn og adfærd ekspliciteres nogle gange ikke engang for dem selv, hvilket jeg tolker som, at 'oplevelsen af inddragelse' ikke blot handler om at have behov for informationer fra ledelsen. Men også om at ledelsen skulle kunne rumme og reagere på vanskeligheder i grupperne, som i den pressede situation er svære at italesætte. Det er en fælles oplevelse for de forskellige grupper, at kontakten og indlevelse i medarbejdernes situation ikke fungerer. Min tolkning er, at medarbejdernes oplevelser i forandringsprocessen er reelle – organisatoriske forandringer er vanskelige at rumme – men når netop usikkerhed og vrede aktiveres, skabes der grundlag for psykiske forsvarsmekanismer, hvilket blandt andet gør sig gældende i gruppe (2).

4) Med afsæt i afhandlingens teoretiske ståsted, Tavistock-traditionens psykoanalytiske og systemteoretiske organisationsteori, konkluderer jeg, at vreden over at ledelsen ikke i højere grad involverer sig med medarbejderne, angsten for at udtale sig om presserende emner samt opgivelse af handling overhovedet, især i Case (2), skal ses som forlængelse af, at forandringsprocesser på systemniveau lægger et psykiske og praktisk pres på medarbejderne i de forskellige organisationer. Som 'defended and meaningmaking subjects' etableres der således i et vist omfang et psykisk forsvar mod

at blive overvældet af følelser af manglende mening i kravene om forandring og af afmagt i forhold til at afhjælpe usikkerheden om fremtiden.

Aktionsforskningens dialogtradition med dialogkonferencer har været anvendelig til at afdække både bevidste og ubevidste psykodynamiske processer og har bidraget til at skabe frie, åbne og associative dialoger med deltagerne om deres oplevelse af medarbejderinddragelse. Deltagerne i Case (1) har gennem arbejdet med actions udviklet empowerment og påvirket de medarbejderinddragende processer, hvilket ikke er sket i Case (2). Dialogkonferencerne har dog som metode bidraget til en høj grad af indsigt i de dynamiske processer i grupperne.

Afhandlingens konklusion er, at den manglende italesættelse af mange af de vanskelige temaer i organisationen af deltagerne opleves som en diffus angst, der ikke kan bearbejdes og som stimulerer udviklingen af et psykisk forsvar - et forsvar som kan bygge på paranoide forestillinger, men også på forestillinger om ledelsesmæssige tiltag og konsekvenser, som er reelle. Realiteterne om forandringsprocessen italesættes ikke, hvorved deltagerne trækker sig og sammen skaber en fælles forståelse af deres oplevelser. Ingen af deltagerne i de tre grupper udtaler sig direkte om oplevelsen af medarbejderinddragelse, men indirekte gennem emner, dialogens form og gennem valget af actions. De mest prægnante defensive udtryk er organisatorisk tavshed om de negative følelser og manglende formulering af situationsbestemte behov. Der opstår et 'dem-os'-organisatorisk split mellem medarbejdere og ledelse, med et fravær af en 'fælles objektforståelse', hvor kommunikationen fremstår som fastlåst på grund af både medarbejdernes og ledelsens manglende evne til at være i kontakt og formulere de reelle empiriske problemstillinger, der handler om fyringer og for medarbejderne uvelkomne forandringer, der ikke kan konfronteres. Fraværet af afstemt opmærksomhed til disse behov skaber uro og frustration, hvor medarbejderne oplever sig som fortabte i de konkrete udfordringer her-og-nu. Oplevelsen af medarbejderinddragelse handler således ikke kun om at få tilstrækkelig information, men også om følelsesmæssige dynamiske processer, som det er vanskeligt at sætte ord på og som deltagerne ikke oplever bliver hjulpet frem, hvilket peger på ledelsens manglende evne til indlevelse og åben konfrontation af forandringens perspektiver. Det ligger uden for mit forskningsfelt, men en hypotese til videre udforskning er, at ledelsens manglende evne hænger sammen med at forandringer, der også rammer dem, skaber usikkerhed og angst i deres rækker.

Personlig proces

Det har været en krævende personlig proces at gennemføre de tre dialogkonferencer med så direkte et fokus på betydningen af de ubevidste processer i arbejdet med at skabe forandring gennem 'actions'. Jeg har åbnet mig selv for processerne, brugt mig selv og arbejdet med at italesætte, reflektere og danne hypoteser om det, jeg både så, hørte og fornemmede. Den besindelse, jeg fremhæver som nødvendig for organisationen i en presset proces, kræves også af mig som forsker i arbejdet med antagelser om, at de ubevidste følelsesmæssige reaktioner også optræder i mig selv. Jeg har vekselsvist oplevet mig selv som en fiasko og som kompetent, men jeg er blevet bestyrket i, at jeg ikke var kommet frem til samme klarhed, hvis ikke jeg havde åbnet mig og ladet mig påvirke.

Litteraturliste

Alrø, H., Frimann, S. (2008). *Kommunikation og Organisationsforandring*. Aalborg, Aalborg Universitetsforlag.

Alrø, H. & Hansen, F. T. (red.) (2017). *Dialogisk Aktionsforskning i et praksisnært perspektiv*. Aalborg, Danmark: Aalborg Universitetsforlag

Aram, E., Sher, M. (2013). Group Relations Conference. I Long, S. (red.) *Socioanalytic Methods, Discovering the Hidden in Organizations and Social Systems*. London, UK: Karnac, s. 257-278.

Armstrong, D. (2005). *Organization in the mind – Psychoanalysis, group relations and organizational consultancy. Occasional papers 1989–2003*. London, England: Karnac, The Tavistock Clinic Series.

Armstrong, D. & Rustin, M. (Eds.) (2015). *Social Defences against Anxiety: Explorations in a paradigm*. London, UK: Karnac, The Tavistock Clinic Series.

Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M.N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and its [sic] Development Factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), s. 47–58.

Bateson, Gregory. (2000). *Steps to Ecology of Mind*. Chicago, USA: University of Chicago Press.

Beheshtifar, M., Borhani, H., Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), s. 275–282.

von Bertalanffy, L. (1969). *General System Theory*. New York: Foundations Development Applications.

Bilfeldt, A., Jørgensen, M. S., Andersen, J., & Perry, K. A. (red.) (2018). *Den ufærdige fremtid - Aktionsforskningens potentialer og udfordringer*. (Open Access udgave udg.) Aalborg Universitetsforlag. Serie om lærings-, forandrings- og organisationsudviklingsprocesser, s. 100-129.

Bion, W. R. (1955). *Group dynamics: A review*. In Melanie Klein, Paula Heimann, R. E. Money-Kyrle (eds.). *New directions in psycho-analysis*. London: Tavistock Publications; New York: Basic Books.

Bion, W.R. (1978). *Four Discussions with W. R. Bion*. Perthshire: Clunie Press. [Reprinted in *Clinical Seminars and Other Works*. London, UK: Karnac Books, 1994].

Bion, W. R. (1993). *Erfaringer i grupper* (Trans., Experiences in groups and other papers). København, Denmark: Hans Reitzels Forlag.

Bollas, C. (1987). *The Shadow of The Object, Psychoanalysis of the Unthought Known*. London, UK: Free Associations Books.

Bonnerup, B., Hesselager, A. (2008). *Gruppen på arbejde. Organisationspsykologi i praksis*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.

- Bonnerup, B., Hesselager, A. (2011). Magt og figuration i gruppe og organisation i Heinskou, T., Visholm, S. (2011). *Psykodynamisk Organisationspsykologi – på mere arbejde under overfladen – Bind II*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 383-404.
- Bovbjerg, K. M., Wright, S., Krause-Jensen, J., Krejsler, J. B., Moos, L., Brorholt, G., & Salamon, K. L. G. (2011). *Motivation og mismod: effektivisering og stress på offentlige arbejdspladser*. Aarhus, Danmark: Århus Universitetsforlag.
- Blaikie, J. (2000). *Designing social research*. Cambridge: Polity Press, 2. Ed.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Bower, M. (Ed.) (2005). *Psychoanalytic Theory for Social Work Practice - Thinking under fire*. London, UK: Routledge, s. 3-14.
- Bradbury, H., Mirvis, P., Neilsen, E., Passmore, W. (2008). 'Action' Research at Work. Creating the future Following the Path from Lewin. I Reason, P., Bradbury, H. (ed.) *The Sage Handbook of 'Action' Research, Participative Inquiry and Practice*. London, UK: SAGE, 2.ed, s. 77-120.
- Bradbury, H., Reason, P. (2001). Conclusion: Broadning the bandwidth of validity: Issues and choice points for improving the quality of 'action' research. I Reason, P., Bradbury, H. (ed.) *Handbook of 'action' research*. London, UK: Sage, s. 447-455.
- Broeng, S., Frimann, S. (2014). Anti-groups and 'Action' Research in Organizations. I Kristiansen, M., Bloch-Poulsen, J. 2014. *Participation and Power– in participatory research and 'action' research*. Aalborg, Danmark: Aalborg Universitet, Universitetsforlag, s. 145-171.
- Broeng, S. (2015). Inddragelse og deltagelse i forandringsprocesser udforsket ved The Tavistock Institutet på Leicester Konferencen. 2014. Århus, Danmark: *Dansk Psykologforening, Erhvervspsykologi 2*, 2015, s. 18-31.
- Broeng, S. (2016). Ledelse i krydspres – belyst fra et psykodynamisk perspektiv. I Frimann, S. & Keller, H. D. (2016). *Dilemmaer i Ledelse. Centrale temaer og perspektiver*. Aalborg, Danmark: Aalborg Universitets Forlag.
- Broeng, S. (2017). The impact of belonging groups in an institutional merger process. London, UK. *Human Relation, Organizational & Social Dynamics* 17(1), 71-88 (2017).
- Broeng, S. (2018). Employee silence: The need of negative capability in leadership. *Management Revue, Socio-Economic Studies*, 29 (4) 2018. ISSN print: 0935-9915, ISSN online: 0935-9915, <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-4-432>, s. 432-448.
- Brunsson, N., Olsen, J. P. (1993). *The Reforming Organization*. London, UK: Routledge.
- Budd, J. W. (2014). The future of employee voice. I A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dunton & R.B. Freeman (Eds.), *The handbook of research on employee voice*. London, UK: Edward Elgar Publishing, s. 398-409.

- Buch-Hansen, H. & Nielsen, P. (2012). Kritisk Realisme. I Juul, S. & Pedersen, K. B. (red.), (2012). *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori, en indføring*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 277-318.
- Buch-Hansen, H. & Nielsen, P. (2014). *Kritisk Realisme*. Frederiksberg, Danmark: Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag
- Chambers, R. (2008). PRA, PLA and Pluralism: Practice and Theory. I P. Reason & H. Bradbury (Eds.) *The Sage Handbook of 'Action' Research. Participative Inquiry and Practice*. London, UK: Sage, s. 297-318.
- Choi, M., Ruona, W.E.A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. I SAGE online 10(1) 46-73 15 *Human Resource Development review*, vol. 10(1), s. 46-73.
- Clausen, L. T., Hansen, H. P. & Nielsen, H. N. (2018). *Forandring i et Aktionsforskningsperspektiv*. I
- Clegg, S. R., Courpasson, D., Phillips, N. (2006) *Power and Organizations*. London, UK: Sage Publications.
- Clulow, C. (2003). Balancen imellem omsorg og kontrol: At fremme udviklingen af sunde organisationer med udgangspunkt i supervisorsforholdet. In Obholzer, A. & Roberts, V. Z. (Eds.)(2003). *Det ubevidste på arbejde: Fra arbejdspress til arbejdsglæde*. København, Danmark: Dansk psykologisk Forlag, s. 255-266.
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). *Overcoming Resistance to Change*. Human Relations, 1(4), s. 512-532. doi:10.1177/001872674800100408.
- Cullinane, N. & Donaghey, J. (2014). Employee Silence. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon & R.B. Freeman (Eds.), *The handbook of research on employee voice* (s. 398–409). London, UK: Edward Elgar Publishing.
- Dalsgaard, L. & Jørgensen, H. (2010). *Kvaliteten der blev væk – Kvalitetsreform og modernisering af den offentlige sektor*. [The quality that disappeared: Quality reform and public sector modernisation]. København, Denmark: Frydenlund.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations i Jablin, F.M., Putnam, L.L. (red.) (2001) *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and methods*. London, UK: Sage, s. 3-46.
- Diamond, M. A., (1998) The Symbiotic Lure: Organizations as Defensive Containers. I *Public Administration Theory Network: Administrative Theory & Praxis*, Bind 20, Hæfte 3, ISSN: 1084-1806, s. 315-325.
- Dubuis, A., Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: An abduktiv approach to case study. I *Journal of Business Research*, vol. 55, s. 553-560.
- Duus, G., Husted, M, Kildedal, K., Laursen, E. & Tofteng, D. (red.) (2012). *Aktionsforskning – en grundbog*. Frederiksberg, Danmark: Samfundslitteratur.
- Elmholt, C. & Tanggaard, L. (2011). *Følelser i ledelse*. Århus, Danmark: Forlaget Klim, Moderne arbejdsliv.

- Fairclough, N. (2003). *Analysing Discourse: Textual analysis for social research*. London, UK: Routledge
- Foucault, M. (1972). *The Archaeology of Knowledge*. London, UK: Routledge
- Foulkes, S.H., Anthony, E.J. (2003). *Group psychotherapy: The psychoanalytic approach*. (Reprint of 2nd ed. 1984). London, UK: Karnac.
- Fredslund, H. (2012). Den filosofiske hermeneutik - fra filosofi til forskningspraksis. I Nygaard, C. (red.) (2012) *Samfundsvidenskabelige analysemetoder*. Frederiksberg, Danmark: Samfundslittertur, s. 75-120.
- French, R., Simpson, P., Harvey, C. (2002). Negative Kapabilitet: The key to Creative Leadership. London, UK: *Human Relations*, October 1, vol. 55 (10), s. 1209-1226.
- French, R. & Simpson, p. (2015). *Attention Cooperation Purpose – An approach to Working in groups Using insight from Wilfred Bion*. London, UK: Karnac.
- Frimann, S., Bager, A. (2012). Dialogkonferencer. Duus, G., Husted, M, Kildedal, K., Laursen, E. & Tofteng, D. (red.) (2012). *Aktionsforskning – en grundbog*. Frederiksberg, Danmark: Samfundslitteratur, s. 193-203.
- Frimann, S., Broeng, S. (2014). Interdiscursive leadership communication: From shopping around to critical meta-reflections and emergent dialogical positioning. I Jørgensen K. M., Largacha-Martinez, C. (2014). *Critical Narrative Inquiry – Storytelling, Sustainability and Power*. New York, USA: Nova Publishers, s. 197-216.
- Gabriel, Y. (1999). *Organizations in Depth*. London, UK: SAGE publications Ltd. 2ed.
- Gadamer, H. G. (1989). *Truth & Method*. London, UK: Sheed & Ward.
- Gadamer, H. G. (2007). *Sandhed og metode: Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*. København, Academica, 2. udgave
- Gammelgaard, J. (2015). Psykoanalysens empiri. I Brinkmann S, og Tanggaard, L. (red.). *Kvalitative Metoder*. København, Danmark. Hans Reitzels Forlag, 2. udg. s. 389-407.
- Gazendam, H. W. M., Jorna, R. J, Liu, K. (2004). *Organizational Semiotics*. Round Table Workshop ‘An organizational semiotic view on interculturality and globalization’. The IASS 2004 Conference.
- Gould, L.J., Stapley, L. & Stein, M. (2004). *Experiential learning in organizations: Applications of the Tavistock group relations approach*. London, UK: Karnac, s. 1–10.
- Grawitch, M.J., Ledford, G.E., Ballard, D.W., Barber, L.K. (2009) Leading the healthy workforce: The integral role of employee involvement. I: *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, årg. 61, hft. 2, 2009, s. 122–135.
- Greenwood, D. J, Levin, M. (1998). An Epistemological Foundation for ‘Action’ Research. I Greenwood, D. J, Lewin, C. (1998) *Introduction to ‘Action’ Research*. London, UK: Sage, s. 67-93.
- Greenwood, D. J., Levin, M. (2007). *Introduction to ‘Action’ Research 2nd Edition, Social Research for Social Change*. London, UK: Sage Publications, 2nd ed.

- Gustavsen, B. & Engelstad, P. H. (1986). *The design of conferences and the evolving role of democratic dialogue in changing working life*. Human Relations, 39(2), s. 101- 116.
- Gustavsen, B., Hansson, A., Qvale, T.U. (2008). 'Action' research and the challenge of scope. In P. Reason, H. Bradbury (Eds.) *The SAGE handbook of 'action' research: Participative inquiry and practice* (2nd ed.), (s. 63–76). London, UK: Sage.
- Gustavsen B. (2011). The Nordic Model of Work Organization. *Journal of Knowledge Economy* 2011/2.
- Habermas, J. (1983). Diskursetik - notitser til et begrundelsesprogram. I Vangsgaard, H. (1996) *Diskursetik – notitser til et begrundelsesprogram*. Frederiksberg, Danmark: Det lille Forlag
- Halton, W. (2003). Ubevidste aspekter af organisationslivet, bidrag fra psykoanalysen i Obholzer, A. and Roberts, V. Z. (red.) (2003): *Det ubevidste på arbejde*. København, Danmark: Psykologisk Forlag A/S, s. 31-40.
- Hampton, M.M. (1999). Work Groups. I Gabriel, Y. *Organizations in Depth* (pp. 112–138). London, UK: Sage.
- Hansen, R. L. (2017). *En forkærlighed for det eksisterende – Mellemlederens oplevelse af forandringsmodstand i organisatoriske forandringer*. København: Copenhagen Business Skole (CBS), Ph.d. Serie 31.2017
- Hansen, H. L. (2006). *Litterær erfaring og dialogisme*. København, Danmark: Museum Tusulanums Forlag, Københavns Universitet, e-bog.
- Hawkins, D. M. (1986). *Understanding reactions to group instability in psychotherapy groups*. London, UK: International Universities Press, Inc. 1986.
- Heinskou, T. (2004a). Den lille gruppe på arbejde. I Heinskou, T., Vishom, S. (red.) (2004) *Psykodynamisk Organisationspsykologi - På arbejde under overfladen*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 49-68.
- Heinskou, T., & Visholm, S. (2004). Indledningen. I Heinskou, T., & Visholm, S. (2004). *Psykodynamisk Organisationspsykologi: På arbejde under overfladen*. Bind 1 [Psychodynamic organisational psychology: working below the surface]. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 9-22.
- Heinskou, T. (2004b). Her-og-nu som psykoanalytisk metode og indlæringskoncept i gruppe og organisation. I T. Heinskou, S. Visholm (Eds.) *Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 202–211.
- Heinskou, T. & Visholm, S. (2011). Indledning [Introduction]. In T. Heinskou & S. Visholm (Eds.), *Psykodynamisk organisationspsykologi – på mere arbejde under overfladerne. Bind II* [Psychodynamic organisational psychology: Further work below the surfaces. Vol. II] (s. 9–24). København, Denmark: Hans Reitzels Forlag.

- Henriksen, K., Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research*, 41(4 Pt 2), s. 1539–1554. Retrived from: <http://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x>
- Heron, J. & Reason, P. (2008). Extending Epistemology within a Co-operative Inquiry. I Reason, P. & Bradbury, H. (edd.) (2008) *Handbook of 'Action' Research. Participative Inquiry and Practice*. London, UK: SAGE, 2. Edd. (s. 366-380).
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice and loyalty. Response to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hirschhorn, L. (1990). The workplace within: *Psychodynamics of organizational life*. Vol. 8. Cambrindge, USA: MA. MIT Press.
- Hjort, K. (2012). *Moderniseringen af den offentlige sektor*. Roskilde, Danmark: Roskilde Universitetsforlag.
- Hollway, W. & Jefferson, T. (2000). *Doing Qualitative Research Differently*. London, UK: SAGE Research Methods.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *The Royal Public Administration*. Vol. 69, s. 3-19.
- Hopper, E. (2003). *Traumatic experience in the unconscious life of groups: The fourth basic assumption: Incohesion: Aggregation/massification or (ba) I: A/M* (Vol.23). London, England: Jessica Kingsley.
- Hopper, E. (2009). The theory of the basic assumption of incohesion: Aggregation/ massification or (BA) I: A/M. *British Journal of Psychotherapy*, 25(2), s. 214-229.
- Husted, M. & Tofteng, D. (2012). Arbejdsliv og aktionsforskning. I Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., laursen, E., Tofteng, D., (red.) (2012) *Aktionsforskning – en grundbog*. Frederiksberg, Danmark: Samfundslitteratur, s. 61-80.
- Højberg, H. (2014). Hermeneutik. Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskaberne. I Fuglsang, L. Olsen, P. B. & Rasborg, K. (red) (2014). *Videnskabsteori i Samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkultur og paradigmer*. Frederiksberg, Danmark: Samfundslitteratur. 3. udg. s. 289-324
- Innis, R. E (2014) The Bottomless Lake of Consciousness. I Thellefsen, T. & Sørensen, B. (EDS) (2014) *Charles Sanders Peirce in his own words, 100 years of semiotics, communication and cognition*. Boston, UK: De Gruyter, Mouton, s. 81- 86.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisationer fungerer*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, 2.udg.
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2012). *Hvordan organisationer fungerer*. København, Danmark, Hans Reitzels Forlag.
- Jakobsen, P. (2004). Rolle, Person. I Heinskou, T., Visholm, S. (2004). *Psykodynamisk Organisationspsykologi - på arbejde under overfladen, Bind 1*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 109-126.

James, D. C. (1984). Bion's "Containing" and Winnicott's "Holding" in the Context of the Group Matrix. *International Journal of Group Psychotherapy*, 34:2, s. 201-213.

Jaques, E. (1955) *Social systems as a defence against persecutory and depressive anxiety. In new directions in psycho-analysis*. London: Tavistock Publications; New York: basic Books.

Johansen, B., Nielsen L. P. (2011). Negativ formåen og kreativitet. I Heinskou, T., Visholm, S. (2011). *Psykodynamisk Organisationspsykologi – På mere arbejde under overfladen. Bind II*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 84-106.

Juul, S. & Pedersen, K. B. (red.), (2012). *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori, en indføring*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag s. 9-22.

Jørgensen, B. (2004). Psykodynamiske perspektiver på ledelse. I Heinskou, T., Visholm, S. (red.) (2004) *Psykodynamisk Organisationspsykologi - På arbejde under overfladen. Bind I*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 159-173.

Jørgensen, H., Lassen, M., & Baadsgaard, K. (2016). 'Koblingskompetencer – et begrebsligt indkredsningforsøg'. Rapport til KL og Forhandlingsfællesskabet. Aalborg, Danmark: Aalborg Universitetsforlag.

Jørgensen, M. W., Phillips, L. (1999). *Diskursanalyse som Teori og Metode*. Roskilde, Danmark: Roskilde Universitetsforlag.

Keats, J. (1817). *My dear Brothers*. I www.mrbauld.com/negcap.html. Keats' Negative Capability.

Klausen, K. K. (2016). Kritikken af New Public Management er forfejlet. København, Danmark: *Politikken*, kronik den 23.5.2016.

Knudsen, H. L., Busck, O. G., & Lind, J. (2009). *Medarbejderdeltagelsens betydning for arbejdsmiljøets kvalitet: Rapport fra Medea-projektet*. Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet. ISP-Skriftserie, Nr. 2009-9.

Krantz, J. (2013). Work culture analysis and reflective space. In S. Long, *Socioanalytic Methods: Discovering the hidden in organisations and social systems*. London, UK: Karnac, s. 23-44.

Kristiansen, M., & Bloch-Poulsen, J. (2012). Participation i aktionsforskning, mellem metode og verdenssyn, deltagelse og medbestemmelse [Participation in 'action' research: between method and world view, participation and co-determination]. I A. Bilfelt, J. Bloch-Poulsen, T. Børsen, M. L. Gammelby, K. Højbjerg, & A. J. Jacobsen (Eds.) *Refleksiv praksis: forskning i forandring*. Aalborg, Danmark: Aalborg Universitetsforlag, s. 109-128.

Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (red.) (2014). Questions of power in participatory projects – Participation in organisations and in research. I Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (red.) (2014) *Participation and Power in participatory research and action-research*. Aalborg, Danmark: Aalborg University Press, s. 12-36.

Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (red.) (2017). *Dialogisk Aktionsforskning – I et praksisnært perspektiv*. Aalborg, Danmark: Aalborg Universitetsforlag.

- Kritsonis, A. (2004). *Comparison of Change Theories*. California State University, Dominguez Hills. International Journal of Scholarly Academic Intellectual diversity. Vol. 8, no 1. 2004-2005.
- Kruuse, E. (1996). *Kvalitative forskningsmetoder i psykologi og beslægtede fag*. København, Danmark: Dansk Psykologisk Forlag.
- Køppe, S. (2015). Psykoanalyse. I Collin, F. & Køppe, S. (2015). *Humanistisk Videnskabsteori*. København, Danmark: Lindhardt og Ringhof, s. 349-377.
- Lading, Å. H. (2006). *Vi er kollegaer - ikke konkurrenter*. Odense, Danmark: Syddansk Universitet, Ph.D.-afhandling.
- Lawrence, W.G, Bain, A., Gould, L. (1996). The fifth basic assumption. *Free Associations*, vol 6, part 1, s. 37, 1996.
- Levine, H. B. (2016) Dreaming into being, a response to Antoine Nastasi. I Levine, H.B. & Civitarese, G. (red.) (2016) *The W. R. Bion Tradition, Lines of development*. London, UK: Karnac, s. 285-290.
- Levine, H.B. & Civitarese, G. (red.) (2016) *The W. R. Bion Tradition, Lines of development*. London, UK: Karnac.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*. Human Relations, 1(1), s. 5-41. doi:10.1177/001872674700100103.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts: Selected papers on Group Dynamics*. New York, USA: Harper and Row.
- Lippitt, R., Watson, J., Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace and Company 312. Social Work, Volume 4, Issue 2, April 1959, s. 125–126, <https://doi.org/10.1093/sw/4.2.125>
- Long, S. (2006). Drawing from role biography in Organizational Role Analysis. I Newton, J., Long, S., Sievers, B. (red.). (2006). *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach*. London, UK: Karnac, s. 127-143.
- Long, S. (2013). Introduction – Socioanalytic methodology. I Long, S. & Harney, M. (red.). (2013). *Socioanalytic Methods*. London, UK: Karnac, xix – xxx.
- Long, S., Harney, M. (2013). The associative unconscious. I Long, S. (red.). (2013). *Socioanalytic Methods*. London, UK: Karnac, s. 3-22.
- Long, S. (2016). *Transforming Experience in Organisations. A framework for Organisational Research and Consultancy*. London, UK: Karnac.
- López-Corvo, R. E. (2003). *The dictionary of The Work of W. R. Bion*. London, UK: Karnac.
- Lund, S. (2010). *Peirce og hans fortolkere: Nogle kritiske kommentarer til Ib Ulbæk & 'Semiotik: Teorien om altings betydning (TAB)?'*. Odense, Danmark: Syddansk Universitets Forlag, s. 25-64.

- Madsen, K. B. (1986). *Psykologiens historie i videnskabsteoretisk perspektiv. Tiden indtil ca. 1945*. København, Danmark: Gyldendal
- Madsen, B. (2008). Gruppe- og organisationsdynamik – med afsæt i Bions teoretiske univers. I. Alrø, H., Frimann, S. *Kommunikation og organisationsforandring*. Aalborg, Danmark: Aalborg Universitetsforlag, s. 65-93.
- Madsen, B. (2009). Kurt Lewins modstandsbegreb – nærlæsninger, udvidelser og kritik. I Århus, Danmark: *Psyke, Logos* vol. 30(2), s. 391-417.
- Majgaard, K. (2014). *Refleksion over Jagten på autenticitet i offentlig styring: Forskning som reflekteret deltagelse*. København, CBS LIMAC, Ph.d. series 28-2014.
- Menzies, I. (1993). *The function of Social Systems as a Defence Against Anxiety*. London: The Tavistock Institute of Human Relations. Reprinted.
- Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. Chicago, USA: *The American Journal of Sociology*, vol.83, No. 2 (Sep. 1977), s. 340-363.
- Miller, E.J. and Rice, A.K. (1967) *Systems of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries*. London, UK: The Tavistock Institute of Human Relations
- Miller, E. J. (1989). Experiential Learning in Groups. I Trist, E., Murray, H. (red.). *The Development of the Leicester Model. The Social Engagement of Social Science – A Tavistock Anthology*. Philadelphia: The University of Pennsylvania Press, s. 165- 185.
- Miller, E. J. (1989). *The “Leicester” Model: Experiential study of group and organizational processes*. London, UK: The Tavistock Institute of Human relations
- Miller, E.J. (1990). Experiential learning in groups 1 - The development of the leicester Model. I Trist, E. & Murray, H (1990). *The Social Engagement of Social Science. A Tavistock Anthology*. Vol. 1. Philadelphia, USA: The University of Pennsylvania Press, s. 165-185.
- Miller, E. J. (2010). The “Leicester” Model: Experiential study of group and organizational processes. Leicester: The Tavistock Institute of *Human relations*, Occasional Paper No. 10. 2 ed.
- Miller, E. J. & Rice, A. K. (1990). *Task and Sentient Systems and Their Boundary Controls*. In Trist, E. & Murray, H. *The Social Engagement of Social Science. A Tavistock Anthology*. Philadelphia: The University of Pennsylvania Press, s. 259-271.
- Milliken, F. J., Morrison, E.W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), s. 1563-1568.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000) Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4 (Oct., 2000), s. 706-725 Published by: Academy of Management Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/259200> Accessed: 22-09-2017 18:41 UTC.

Morrison, E. W., Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 2000, Vol. 25, No. 4. s. 706-725.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour* 1(1), s. 173–197.

Morrison, E.W., See, K. E., Pan, C. (2015). An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68(3), s. 547–580.

Nielsen, K. Aa. (2004). Aktionsforskningens videnskabsteori, forskning som forandring i Fuglsang, L. Olsen, P. B., Rasborg, K. (red.). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Roskilde, Danmark: Roskilde Universitetsforlag, s. 517-546.

Nielsen K., Randall, R., Albertsen, K. (2007). Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions. *Journal of Organizational Behaviour*, 28 (6), s. 793-810.

Nielsen, K. Aa. (2012). Borgerdeltagelse. I Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Lauersen, E., Tofteng, D. (red.). (2012). *Aktionsforskning: En grundbog*. Frederiksberg, Danmark: Samfundslitteratur, s. 205-214.

Nielsen, K. Aa. (2012). Aktionsforskningens historie – på vej til et refleksivt akademisk selskab. I Duus, Gitte m.fl. (2012). *Aktionsforskning - en grundbog*. København, Danmark: Samfundslitteratur, s. 19-36.

Nielsen, K. Aa. (2014). Aktionsforskningens videnskabsteori, forskning som forandring. I Fuglsang, L. Olsen, P. B., Rasborg, K. (red.). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg, Danmark: Samfundslitteratur, s. 325-349.

Nielsen, K., Randall, R. & Albertsen, K. (2007). *Participants' appraisals of process issues and the effects of stress management interventions*. Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 28, s. 793–810 (2007) Published online 12 April 2007 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/job.450.

Nitsun, M. (1996). *The Anti-Group, Destructive forces in the group and their creative potential*. London, UK: Routhledge.

Nitsun, M. (1998a). The organizational Mirror: A Group Analytic Approach to Organisational Consultancy, Part I: Theory. London, UK: *Sage Publications*, vol. 31 (1998), s. 245-267.

Nitsun, M. (1998b). The organizational Mirror: A Group Analytic Approach to Organisational Consultancy, Part 2: Application. London, UK: *Sage Publications*, vol. 31 (1998), s. 505-518.

Nitsun, M. (2006). *The Anti-group. Destructive Forces in the group and their therapeutic potential*. Group Analysis, 24, 1: s. 7-20. London, UK: Routhledge.

Nitsun, M. (2006). *The Anti-group. Destructive Forces in the group and their creative potential*. London, UK: Routhledge.

Northouse, P. G. (2012). *Leadership. Theory and Practice (6th ed.)*. CA, USA: Thousand Oaks, Sage Publications:

Obholzer, A. (1986). Institutional dynamics and resistance to change. In *Psychoanalytic Psychotherapy journal*. Vol. 2, 1986. Issue 3.

Obholzer, A. (2003). Autoritet, magt og lederskab – Bidrag fra grupperelationstræning. In A. Obholzer & V. Z. Roberts (eds.). *Det ubevidste på arbejde: Fra arbejdspress til arbejds-glæde*. København, Danmark: Dansk Psykologisk Forlag, s. 69-80.

Obholzer, A., & Roberts, V. Z. (2003). *Det ubevidste på arbejde — fra arbejdspress til arbejds-glæde* [The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress in the Human Services]. København, Danmark: Dansk Psykologisk Forlag.

OECD (2005). **Modernising Government – The way forward**. Paris, Frankrig: Organisation for economic co-operation and development.

OECD (2010). *Value for Money. Public Administration after New Public Management*. Paris, Frankrig: Organisation for economic co-operation and development.

Olsen, O. A. (2001). *Sproget og det ubevidste. Nogle refleksioner over forbindelsen mellem sprogvidenskab og psykoanalyse*. Psyke & Logos, 22, s. 771-799.

Olsen, O. A. (2002). Psykoanalyse. I Olsen, Ole A. (red.). (2002) *Psykodynamisk Leksikon*. København, Danmark: Gyldendal, s. 638-644.

Pacheco, D., Moniz, A. & Calideira, S. (2015). Silence in organizations and psychological safety: A literature review. *European Scientific Journal (special edition)*, s. 293-308.

Pardo del Val, M., Martinez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), s. 148–155. Retrived from: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/resistance-to-change-a-literature-review-and-empirical-study-42U4nRqIWc>.

Pedersen, O. K. (2011). *Konkurrencestaten*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag

Pedersen, O. K. (2018). Reaktionernes tid – konkurrencestaten mellem reform og reaktion. København, Danmark: Informations Forlag

Peirce, C. (1894). Collected Papers vol. 1-6. In (Hartshorne, C., Weiss, P. (1974)). *Collected papers of Charles Sanders Peirce*. Camebridge, Massachusetts, The Belknap Press of Harvard University Press.

Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001) Employee Silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, s. 331–369. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Karen_Harlos/publication/224767277_Employee_Silence_Quiescence_and_Acquiescence_as_Responses_to_Perceived_Injustice/links/02faf4f91edbd8eefb000000.pdf

Prodgers, A. (1999). Identity and the belonging group: Personal integrity in the changing organisation. London, UK. *Group Analysis*, 32(1), s. 125-137.

Rasmussen, L. L. (2005) *Kommunalreformen – kort fortalt*. København, Danmark: Publikation fra Indenrigs- og Sundhedsministeriet, december 2015.

- Reason, P., Bradbury, H. (Eds.). (2008). *Handbook of 'action' research: Participative inquiry and practice*. (2nd ed.). London, UK: Sage Publications.
- Regeringen (2007). *Bedre Velfærd og større Arbejdsglæde – regeringens strategi for høj kvalitet i den offentlige sektor*. København, Danmark: Statsministeriet.
- Rice, K. & Miller, E. J. (1967). Systems of Organizations. I Colman, A. D. & Bexton (Eds.). *Group Relations reader 1*. Wasington, USA: A.K. Rice Institute 1975, s. 43-68.
- Roberts, V. Z. (2003). Konflikt og samarbejde – At håndtere intergruppe relationer. In A. Obholzer, & V.Z. Roberts (eds.), *Det ubevidste på arbejde: fra arbejdspress til arbejdsglæde*. København, Danmark: Dansk Psykologisk Forlag, s. 267-279.
- Roberts, V. Z. (2003). Organisering af arbejde. Bidrag fra åben systemteori. I Obholzer, A. & Roberts, V. Z. (red.) (2003). *Det ubevidste på arbejde: fra arbejdspress til arbejdsglæde*. København, Danmark: Psykologisk Forlag A/S, s. 53-67.
- Rouchy, J.C. (1995). Identification and groups of belonging. *Group Analysis* 28(2), s. 129-141.
- Szabla, D. B., Pasmore, W., Barnes, M., & Gipson, A.N. (eds.)(2017). *The Palgrave Handbook of Organisational Change Thinkers*. Palgrave Macmillan imprint. Switzerland: Springer Nature, Springer International Publishing AG.
- Saxena, N. C. (2011). *What is meant by peoples' participation?* I Cornwall, A. (red.) (2011) *The Participation Reader*. New York, USA: Zed Books Ltd. , s. 31-33.
- Schein, E. H. (2008). Clinical Inquiry/Research. In Reason, P. & Bradbury, H. (Eds.) (2008). *The Sage Handbook of 'Action' Research. Participative Inquiry and Practice*. London, UK. Sage. s. 297-318.
- Shapiro, E.R. & Carr, A.W. (1991). *Lost in familiar places: Creating new connections between the individual and society*. New Haven, CT & London, UK: Yale University Press.
- Shields, W. (2016). Affect, reverie, mourning, and Bion's theory of groups in our time. I Levine, H. B. & Civitarese, G. (2016). *The W. R. Bion Tradition*. Cornwall, UK: Karnac, s. 389-406.
- Shin, B. & Shull, F. (1978). Matrix Organization and Associated Planning Behaviors: Conceptual Considerations. *Management International Review*, 18(4), s. 25-32. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40227987>
- Sievers, B. (Ed.) (2009). *Psychoanalytic studies of organisations: Contributions from the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO)*. London, UK: Karnac.
- Stapley, L. F. (2004). Introduction i Gould, L. J., Stapley, L. F., Stein, M. (2004) *Experiential Learning I organisations: Applications of the Tavistock Group Relations Approach, 1-10*. London, UK: Karnac, s. 1-10.
- Stapley, L. F. (2006) *Individuals, groups and organizations beneath the surface, an introduction*. London, UK: Karnac.

- Stern, D. (1985). *Barnets Interpersonelle Univers*. Danmark, København: Hans Reitzels Forlag.
- Stokes, J. (2003). Ubevidste faktorer i gruppe og team, bidrag fra Wilfred Bions arbejde. I Obholzer, A. and Roberts, V. Z. (red.) (2003): *Det ubevidste på arbejde*. København, Danmark: Psykologisk Forlag A/S, s. 41-51.
- Timming, A. R. Johnstone, S. (2015). Employee silence and the authoritarian personality: A political psychology of workplace democracy. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), s. 154-171.
- Tofteng, D., Husted, M. (2012). Etik og normativitet. I Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E., Tofteng, D. *Aktionsforskning – en grundbog*. Frederiksberg, Danmark: Samfundslitteratur, s. 129-144.
- Trist, E. (1981). The evolution of socio-technical systems. A conceptual framework and an 'action' research program. Toront, USA: York University. *Occasional paper* No. 2, June 1981.
- Trist, E., Murray, H. (Eds.)(1990). *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology, Vol.1: The Soci-Psychological Perspective*. London, UK: Free Association Books.
- Trist, E. & Murray, H. (1990). Historical Overview. I Trist, E. & Murray, H. (1990). *The Social Engagement of Social Science, A Tavistock Anthology*. Philadelphia, USA: The University of Pennsylvania Press, s. 1-34.
- Visholm, S. (2004a). Organisationspsykologi og Psykodynamisk Systemteori. I Heinskou, T., Visholm, S. (red.). *Psykodynamisk Organisationspsykologi - På arbejde under overfladen, Bind I*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 23-48.
- Visholm, S. (2004b). Autoritetsrelationen. I Heinskou, T., Visholm, S. (red.). *Psykodynamisk Organisationspsykologi - På arbejde under overfladen, Bind I*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 84-108.
- Visholm, Steen. (2004c). Modstand mod forandring – psykodynamiske perspektiver. I Heinskou, T., Visholm, S. (red.) *Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen, Bind I*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 174 - 201.
- Visholm, Steen. (2011). Uklare roller i postmoderne organisationer – om ledelse og selvstyrende grupper i Heinskou, T., Visholm, S. (2011). *Psykodynamisk Organisationspsykologi – På mere arbejde under overfladen, Bind II*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 153-174.
- Visholm, Steen (2013). *Forfremmede søskende - om åben og skjult familiedynamik i organisationer*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.
- Wegge, J, Jeppesen, H.J., Weber, W.G., Pearce, C.L., Silva, S.A., Pundt, A., Jonsson, T., Wolf, S., Wassenaar, C.L., Unterrainer, C., Piecha, A. (2010): 'Promoting work motivation in organizations: Should employee involvement in organizational leadership become a new tool in the organizational psychologist's kit'. *Journal of Personnel Psychology* 2010; Vol. 9(4):154-171, DOI: 10.1027/1866-5888/a000025.

Westen, D. (1999). The scientific status of unconscious processes: is Freud really dead? I *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 47, s. 1061-1106.

Willig, R. (2016). *Afvæbnet Kritik*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.

Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J. & Freeman, R.B. (2014). Employee voice: Charting new terrain. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon & R.B. Freeman (Eds.), *The handbook of research on employee voice* (s. 1–16). London, UK: Edward Elgar Publishing.

Wind, H. C. (1976). *Filosofisk Hermeneutik*. Danmark: Berlingske Forlag.

Winnicott, D. W. (1960). The theory of the parent-infant relationship. *The International Journal of Psychoanalysis*, 41, s. 585–595.

Zinkin, L. (1983). Malignant Mirroring. *Group Analysis*. Vol. 16(2), s. 113-125.

Aagaard, S., Bechgaard, B. & Winther, G. (2000). *Gruppeanalytisk psykoterapi*. Danmark, København: Hans Reitzels Forlag.

Afhandlingens bilag

Introduktion til bilag med afhandlingens artikler

Artiklerne i dette appendix er skrevet og publiceret, som en del af afhandlingen. Artiklerne er alle udgivet og med respekt for udgivers copyright undtages artiklerne fra offentliggørelse.

Artiklerne beskriver delelementer af den samlede analyse og skal derfor læses i sammenhæng med afhandlingens analyse. Artiklerne er skrevet og udgivet løbende i forskningsprocessen og desværre må jeg erkende, at der er fejl i artiklerne. Det er ikke meningsforstyrrende fejl, men stavfejl, navne ved kildeangivelser, som dog fremgår korrekt af litteraturlisten og tilsvarende. Der er en enkelt meningsforstyrrende fejl i den første artikel 'Anti-groups and 'action' research in organizations'. Denne fejl er at finde på side 5 i teksten:

"Many institutions have seen change processes lead to unfortunate developments in which staff felt they became prey to anti-group processes. Because unconscious feelings and processes influence workers' performance and experience of psychological stress in the working environment, we believe that organizations do not solely pursue their formulated objectives and functions" (Obholzer, 2003:13).

Fejlen består i, at Obholzer og Roberts, (2003) ikke taler om 'anti-groups', men om 'anti-task', at der i organisationer er:

*"Hulrum af irrationalitet og adfærd, som underminerer arbejdet.
Der er mange institutioner, som er så inficeret med disse
"anti-opgave" processer, at hele institutionen bukker under for dem"
(Obholzer & Roberts, 2003, s. 13).*

Jeg beklager denne manglende omhu, som kan være generende i læsningen af teksterne. Jeg har valgt, at teksterne skal fremstå i deres originalitet, som de er udgivet. Samtidig vil jeg tilføje, at kvaliteten af artiklerne forbedres gennem processen og spejler på denne måde min læringsproces gennem arbejdet med formidling af min forskning.

Bilag 1: Anti-Groups and Action Research in organisations

Af Susanne Broeng and Søren Frimann

Abstract

Merge and change processes in organizations often result in complex relational problems among leaders and staff. These relational issues may uncover psychodynamic patterns. In this article we focus on the psychodynamic concept of anti-groups (Nitsun, 2006) in relation to a specific 'action' research process. The aim is to reflect on an organizational change process in which the interpersonal relationships between group, management and organization exhibited anti-group patterns. We show how a psychodynamic approach and the concept of negative capabilities may offer a pathway to change and participation when poor social and emotional relations between organizational members have emerged over a long period.

In the design of 'action' research processes, some conditions in relation to power, participation and the researchers' roles are discussed because both the external consultant's and the researcher's roles exert an influence on power and participation when working with conscious and unconscious interpersonal processes in the organization.

Keywords: Anti-group, participation, power, negative capability, 'action' research, psychodynamic organizational theory.

Introduction

In this article we discuss 'action' research, participation and power when 'action' research processes take place in an organization with severe professional, emotional and social problems. The case concerns a team of co-workers in a Danish healthcare centre with deep-rooted problems. They became evident for all members in the course of an organizational change process. Power became central and participation was made extremely difficult due to a lack of confidence and good faith among staff. This was evident for both employees and leaders.

The original plan of conducting an 'action' research project was complicated by anti-group implications of which we became aware along the way. In typical consultancy and research work, such problems are rarely evident before our work begins. In this case we were aware of such change problems and decided to work together with them. Because of these power and participation issues the negotiation of a clear contract was a major object.

Our identification of anti-group patterns emerged in the reflection period after the 'action' research process. Had we labelled the group an anti-group while the process was under way, it was likely to have aborted the research process as this would have involved diagnosis, categorization and thus define a part of the whole group. This may have resulted in severe power and participation problems as the participants may have resented the labelling and seen it as evidence of our lack of sensibility and understanding of their problems in the organization.

We are inspired partly by psychodynamic organization theory in the Tavistock tradition, which emphasizes organizational development and consultation (Obholzer, 2003:12), partly by psychodynamic organizational psychology, which offers a theoretical framework for understanding group processes and the attendant emotions. Democratic and dialogic change processes are key elements of 'action' research. The contribution offered by the Tavistock approach concerns the knowledge of group processes and organizational dynamics (Lewin, 1948). Between them, the two approaches equip members with abilities to co-determine organizational decisions and conditions, such as emotions, relations, work tasks and professional perspectives (Nielsen, 2004: 517; Nielsen, 2012:19).

In the first of the article's four parts we discuss our theoretical choices related to our work on participation and power. In the next part we present the case and our field work with 'action' research combined with the psychodynamic approach. The third section introduces the concepts of negative capability and anti-groups as a framework for discussing participation and power in relation to the 'action' research. Reflections and discussions on issues for further work conclude the article.

The psychodynamic approach

When working with participation and power, our transparency as 'action' researchers and consultants is an important issue. We reflect on our participation and understanding of the situation in the perspective of internalized and generalized representations from our life (Stern, 1985: 107). For instance, we involve our own emotions, reflections and experiences as far as they are relevant and helpful for the process in the professional context. This necessitates transparency on our part and that we are clear about our position as professionals. To secure this transparency we received supervision during the process.

The guiding principle of Broeng's personal and professional life is her psychodynamic approach. Her work has focused on creating healthy developmental processes in dysfunctional families and organizations. As a certified family therapist inspired by the gestalt tradition and experiential perspectives, her training in group analysis of organizations and leadership led to specialization in the connections between personal experience and group interaction in the Tavistock tradition. Frimann's interest in the psychodynamic perspective stems from his interdisciplinary research in psychodynamic approaches, conversation analysis, psycholinguistics and group therapy. He was trained as a gestalt therapist focusing on groups, relations and individual therapy. In his capacity as associate professor at Aalborg University's communication studies and master programme in leadership and organizational psychology, he has extensive experience in teaching psychodynamic approaches to groups and organizations.

Organizations in late modernity

At the beginning of the 21st century, with the welfare institutions of post-industrial societies experiencing an increasing emphasis on efficiency, cost control and the maximization of returns, the pressure on staff and institutions working with people is increasing (Obholzer, 2012:13). In such circumstances characterized by internal pressures, a competent and qualified management will provide leadership based on well-defined tasks and roles and ensure that the necessary resources are allocated to optimize tasks and relations among employees.

Since the 1990s, New Public Management (NPM) has inspired various management initiatives while employees' self-understanding has been supplanted by a technical and quantitative approach to the job (Heinskov & Visholm, 2011:13). Many institutions have seen change processes lead to unfortunate developments in which staff felt they became prey to anti-group processes (Obholzer, 2003:13). Because unconscious feelings and processes influence workers' performance and experience of psychological stress in the working environment, we believe that organizations do not solely pursue their formulated objectives and functions. In our view, it is important to work with unconscious processes in order to create well-functioning emotional and social relations in the workplace when organizations and teams experience emotional tensions and (role) conflicts among members. The organization often acts as a projection screen (Obholzer, 2003:81) for a variety of emotive reactions such as anxiety, defence mechanisms, and identification. Psychodynamic organizational theory is based on the recognition that such unconscious processes influence work in the organization (Obholzer, 2003:11). In our experience, successful outcomes require contact and a common awareness of the underlying unconscious processes and emotions in a group. This often succeeds in creating an appreciative climate that mobilizes trust, engagement, willingness and courage to participate in open democratic dialogues towards organizational change and 'action' research processes. This is what the psychodynamic approach is able to bring to 'action' research in the dialogue tradition.

Psychodynamic organizational psychology has a view of the organization as a co-operating system which is characterized by its primary task, the existing roles and its authority structure. However, in addition to the organization's conscious level, rational and manifest aspects, the psychodynamic perspective will look for unconscious forces at play beneath "daily business" (Heinskov & Visholm, 2011: 34). Connections between working life and private life should be recognized and respected, not only as sources of the individual's creativity and courage to enter into innovative processes but also as the cause of psychological strain. The problem of protecting employees from the strains of a job that draws on their creative, professional, and personal resources cannot be solved through detailed descriptions of work procedures. Rather, the problem should be addressed by an organizational culture which, while respecting the individuals' integrity, allows organizational aims to define the work. In other words, the workplace is not a therapeutic community (Heinskov & Visholm, 2004). We explicitly state our role as researchers-cum-consultants as different from that of a therapist. In the organizational context we share in a democratic way our observations, reactions and reflections with the participants in the dialogue on the specific themes in the organizational change process. As power is a central theme in these processes as well as in 'action' research, a brief account of this concept is given below.

Power is a complex and controversial concept in the academic literature. In the psychodynamic approach, power is defined as the ability to influence and attract followers from above, from below, and from inside the system. Power is thus ascribed to a) the formal roles, b) the personal authority relations, and c) the internal relation between members and their leader(s) (Obholzer, 2003: 72). Other traditions distinguish between "power over" and "power to" (Clegg, 2006: 197). For our purposes we distinguish only between three forms of power: 1) Structural power. Power is distributed to a formal role and position in a hierarchy, e.g. to a leader with the right to hire, fire and make structural and economic changes in the organization. 2) Personal power. Power is ascribed to a person's authority

and respect on the basis of personal capabilities and competencies. 3) Relational power. Power is ascribed to the socially emergent relations manifested in communication and discourse in local contexts (Clegg et al. 2006: 217). In ‘action’ research, empowerment relates to personal power and to relational power (Frimann & Broeng, 2014) as an ideal for people to reflect and act in democratic and responsible ways in organizational life (Lewin, 1948; Frimann & Bager, 2012).

The purpose of our work was to develop both the organization and the participants through dialogue and democratic involvement (Frimann & Bager, 2012: 193). In studying the social system of the organization and its unconscious processes, we used ‘action’ research in the dialogue tradition, which includes several approaches with different perspectives on ‘action’ research and dialogue (Nielsen, 2004: 542). In the tradition, a shared focus on empowering dialogues is seen as essential for creating and developing change and knowledge in organizations. Henceforth, the term researcher refers to this understanding of the ‘action’ researcher’s role.

Case: A Danish healthcare centre

The data for this article was collected in a pilot study for a consultancy assignment in a healthcare centre. The four-month study period started in January 2007, shortly after the implementation of a national municipal reform that saw the merger of municipalities and regions in Denmark. The data are based on qualitative interviews with managers, the first researcher’s on-site observations, field notes as well as written experiences from employees, and conversations between each staff member and the researcher in which they described their experience of the problems and gave suggestions for interventions (Kruuse, 1996: 111).

The case illustrates the many aspects to be considered in order to support a balanced relation and dialogue in an ‘action’ research process. As ‘action’ researchers and consultants, we run the risk of being biased and influenced by the dense emotional atmosphere surrounding the group and the organization. ‘Action’ research processes should ideally rest on genuine participation by all parties (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2012: 112). However, this would be complicated by several factors, such as the researcher’s emotions and bias in relation to management and inter-staff attitudes.

Where change processes are studied the concept of negative capability is of major interest in relation to competences. Management’s and researchers’ exercise of negative capability may be compared to a tightrope walk between relevant and irrelevant interventions in the attempt to stimulate development and change in an apparently gridlocked process. A description of the concept follows after a presentation of the case.

Case report

In connection with a major reform of local government structures in 2007, two institutions offering services to similar target groups were merged. The integration of institution Alfa into the larger institution Beta meant that the latter grew from three to four sections. Alfa and Beta were originally under separate local governments, the former belonging to a municipality Gamma while Beta was governed by a regional authority Delta. In the reorganization process, Beta became a part of the same municipality as Alfa. Local elections led to a shift in political leadership at the same time as new administrative systems were introduced.

Beta had been a large, well-functioning 24-hour healthcare centre, whose management had formed a stable group for many years.

Alfa was established in 1996 under the charge of a head with many other responsibilities. Alfa had had no management or staff rooms of its own. The majority of staff were inexperienced and had just completed their training. No objectives, framework and methods were formulated for the work. After a period of growth in staff numbers, the institution was assigned a full-time leader in 2000. At this time the staff had split into two rival subgroups, each with their own informal leader. After a short time, the full-time leader resigned and a new one was appointed. As the institution expanded further the new leader was also overburdened by responsibilities. By now the staff had split into four poorly collaborating subgroups. In 2006 the institution was again left without leadership. The present leader of the amalgamated institution was hired six months before the restructuring in 2007.

In conversation the leader of Alfa reported that her group was characterized by subgroup formation, informal leadership, and rivalry. Collusion among staff, also within subgroups, continued even after her attempt to change the interpersonal relations. Municipal regulations concerning working hours, duty roster, holidays and days off were not observed. Finances concerning transportation, staff telephones, purchases, etc., and receipts presented for reimbursement showed no proper separation between private and work-related purchases. No clear boundaries existed between private life and working life, whether between staff or in relation to clients. Despite the leader's successful effort to provide staff rooms for the group, they continued to meet informally, e.g. in cafés for discussion and coordination. Her work with establishing clear structures and frameworks were met with negative reactions from informal leaders and staff, who saw the new structure as a loss of privileges.

The management of Beta worried that the continued conflicts would affect the staff's ability to focus on their work obligations. The leader's instructions were largely ignored. Dismissal of both leader and staff was therefore considered to allow for a fresh start with a new team. But this was abandoned as it would entail a critical loss of experience and competences in the organization. Instead they asked the consultant to help them handle the changes resulting from the merger process. Despite their training and tools inspired by NPM, they were unable to solve the problem by themselves.

The case was presented to the consultant who discussed it with the leaders. A joint process was proposed to explore the requirements for a good merge process. We saw it as important that both the leader group and the employees had a genuine wish for participation. At the same time, we knew the work context posed a powerful framework for the possibility of change: The leaders had structural and formal responsibility and the power to exercise the task of resolving the problems in a professional manner. Although they were entitled to hire and fire employees, they chose not to use it in this case, and opted to implement structural changes. It was also within their remit to choose the consultant and to accept or decline the proposed method. The leaders opted to work with emotions and relations in the organization from a psychodynamic approach together with the employees and the researcher-cum-consultant in a participative way. On their part, the employees had the power to deny participation, participate without any real interest in change, or seek another job. The consultant-cum-researcher was hired to help solve the problems and was respon-

sible for the choice of working methods and for managing the process. Participation had to include the obvious formal, personal and relational power issues. Before the research process could start, they had to be formulated and accepted by the participants. Participation in this organization entailed working with unconscious patterns of power relations in relation to anti-group patterns and behaviours. “The essence of participation is exercising voice and choice and developing the human, organizational and management capacity to solve problems as they arise in order to sustain the improvements” (Saxena, 2011, p.31). During the process the key importance of the contractual work became clear as the anti-group dynamics became apparent to the researchers.

The framework of the process included an acceptance of the work context and of the ‘action’ research method. In this phase, interviews were made with the leaders and information from the employees was collected from mails. Of the 22 employees, 12 did not respond to requests for information. Among the non-responders, five were newly hired, and two resigned before the process began. One employee died after letters were sent out. The remaining four persons did not want to say anything because they were afraid of getting fired. These people were the main reason why this process was established. The answers from the 10 people who responded to our mail indicated that they found it important to work with the leaders’ role, the frustrations in the group, their experience of turbulence, lack of leadership, exclusion, and a lack of hope of improving the workplace.

The process was planned to run over five days in the course of two months. On the first day the researcher presented the ‘action’ research method to the participants. She gave excerpts from interviews with management and letters from staff and mentioned that a majority had not replied. Everyone was then encouraged to talk about their expectations, and to say what they found most important to work with. Some typical statements were:

- *“It’s important to work with the mental working environment – we need things to quiet down at work, so we can get a more professional focus.”*
- *“We need more visible leadership – it’s hard to trust the leaders.*

But our clients do get good help.”

- *“I cannot relate to the new employees. I have said hello to so many, and so many have left again. One has died. I’ve worn myself down working here, and I’m exhausted.”*
- *“I’d like to drop a bomb, but I’m not sure I dare ... okay – I can’t handle one of my residents!”*

The ‘action’ research work supported dialogue among staff on such issues in order to reach democratic decisions in relation to what was most important in solving the problems. The concept of democracy in an organizational context is inspired by Lewin, whose view is that ‘action’ research processes in organisations should stimulate democratic leadership, empowerment and responsible participation in a process leading to critical self-inquiry and collaborative work (Lewin, 1948: 82). According to our view, researchers and co-researchers should seek to understand and change their daily workplace through dialogue, collaboratively and reflectively. This is a dissensus perspective rather than a common-sense one

(Deetz, 2001:11). It is a dynamic process based on understanding different and pluralistic perspectives (Chambers, 2008: 297).

The psychodynamic organizational approach focuses on emotions and group processes. In this case, it helped identify the problems they wanted to introduce in the dialogue and which ones they wanted to leave out. The focus had to be on system thinking – working with the whole system, relational know-how – engaging people collectively and fully and on generativity – defining ourselves through what we wish to create for the future (Bradbury et al., 2008: 88).

In the last session the group asked the leader to have a conversation with one of the group members. This employee had phoned the leader and said he was sick and did not want to join the 'action' research process. But the group knew he was not sick, and they felt his decision not to join the process could be a problem for the further process. This marked a watershed, as the group had never shown faith in their leader by asking for a conversation. Some statements from members of the group are given below:

"I found out that when someone is missing, it makes me insecure and I protect myself by not making contact. Now I can see how this influences the whole group and how important it is to talk about it when someone is not here."

"I feel that our new leader is listening to us and that he wants to include our perspectives – I feel that I can trust him."

"There is so much open space in the group now. We talk about the problems and it is such a relief"

"Now I know that our leader from Beta will handle the dialogue with our colleague in a sober way"

The 'actions' research process concluded in collaboration between the group and the leader on setting up a plan for the process of moving to new premises, establishing new working groups and new administrative procedures, and initiating a process of working with values, methods, and the handling of difficult residents.

In this 'action' research process in a workplace afflicted by very strong and powerful issues it was important to take care of the position as a researcher in a way that would support democratic participation. One of the key elements was the concept of negative capability, which will be introduced in the next section, followed by a discussion of key points from the 'action' research process in relation to the theoretical understanding of anti-groups.

Negative capability

In the trait and skill approaches to leadership, traditional management competences are associated with decision-making power, clear analytical thinking and decisive 'action' (Northouse, 2012:17). Robert French calls these competences positive capability. He was inspired by the English 19th-century poet John Keats, who defined negative capability in this way:

I mean Negative Capability, that is, when a man is capable of being in uncertainties, mysteries, doubts, without any irritable reaching after fact and reason (French, 2002:1209-1210).

The opposite, positive capability, is primarily used in relation to management. According to Bonnerup and Hesselager's recommendations leaders should be capable not only of making far-reaching decisions on the basis of incomplete information. They also need to be able to postpone decision-making when the situation demands it (Bonnerup & Hesselager, 2008:119). Leaders often find it difficult to wait in a state of uncertainty, to take their time to examine the emotional conditions behind the parties' statements and 'actions' until solutions begin to emerge. Positive capability is often praised as part of managerial competences while procrastination may be interpreted as indecision revealing poor management. Negative capability thus involves the ability to tolerate and work in uncertainty rather than escaping from it through premature 'action' (Bonnerup & Hesselager, 2008:119).

As we found negative capability essential to the case discussed in this article, we illustrate how it may be necessary to examine the complex conditions in order to uncover what managerial 'actions' are required to accomplish the change and development needed to support the merger.

To illustrate the changes that relationships between management and staff have undergone in recent decades, some of the sociological conditions which have affected organizations and work life in general are mentioned here. A more detailed discussion follows.

Post-modern work life

Relations between staff and management have changed radically in post-modern society (Heinskov & Visholm, 2011). The growing interest in interpersonal processes in organizations is a natural consequence of the closer attachment between organization and staff (Heinskov & Visholm, 2004). The organization depends on professional and personal commitment from staff, whose ability to see the big picture is supplanting the Taylorism characteristic of the industrial age in western capitalist societies. The answer to such needs is the reflective participant (Heinskov & Visholm, 2004).

The individual must be ready for development, change and adaptation in order to function in enterprises that are ready for development, change and adaptation (Heinskov & Visholm, 2004:9).

To a higher degree than before, staff experiences the job as more than salaried employment, and they demand meaningful work with opportunity for personal development (Heinskov & Visholm, 2004). Staff and management thus share an interest in change processes lead-

ing to work offering personal development and meaningfulness in such a way that all parties experience recognition and participation. Psychodynamic organizational psychology's concept of interest does not presuppose that the individual and the organization have identical interests. It may be relevant here to broaden the concept of negative capability to include situations where both management and staff are able to meet at a point where they are "... *capable of being in uncertainties, mysteries, doubts, without any irritable reaching after fact and reason*" (Heinskov & Visholm, 2004:16).

But is such a meeting at all possible in the case described here? Is it illusory to hope that everybody wants to participate in a change process? Nitsun's concept of the anti-group points to ways of answering these questions. Later we discuss NPM and the use of 'action' research as an approach for creating participation in the process.

Anti-groups in organizations

The case describes a situation in which an anti-group pattern has emerged in the organization. Nitsun sees the anti-group term as "*a broad [one] describing the destructive aspect of groups that threatens the integrity of the group ...*" He adds:

Successful 'action' of the anti-group represents a turning point in the development of the group. By helping the group to contain its particular anti-group; not only are the chances of destructive acting out reduced, but the group is strengthened, its survival reinforced, and its creative power liberated (Nitsun, 1998:44).

Nitsun emphasizes that destructive group forces such as aggression are expressed in anger, envy and rivalry. This may appear in the interplay between the group and the organization. The group creates its own rules, norms and attitudes in isolation from the rest of the organization of which it is a part. The anti-group is primarily characterized by regression, survival anxiety, failed communication, projective identification and envy (Nitsun, 1996:106).

Case report:

Group Alfa is characterized by many changes in leadership while undergoing considerable growth. The group has developed four competing subgroups with their own informal leaders and internal rules for working hours, transportation, finances, etc. For example, a full-time 37-hour week may involve only 20 hours on the workplace. The remaining time were set aside for relaxation, commuting to work, and other leisure activities.

The anti-group pattern is a dynamic phenomenon with different manifestations between different groups. In almost all groups there is potential for developing into anti-groups harbouring destructive forces directed not only at its members, but also at its leaders and the whole organization. Helping the group accommodate its own anti-group attitudes and impulses not only reduces the group's destructive acting-out impulses such as bullying, but also strengthens the group, its survival capacity and immanent creative potential.

Social and health sector organizations such as the one studied here are charged with com-

plex tasks that demand cooperation, flexibility and coordination – across professions and sectors (Roberts, 2003:267; Nitsun, 2006:253). Whether the anti-group pattern is observed in management or staff, it is relevant to uncover those conditions in the organization that support the creation of well-performing groups, but also the processes that may lead to dysfunctional groups with anti-group traits (Nitsun, 2006).

The strengthened attachment between staff and organization that we discussed above increases the organization's vulnerability to anti-group forces. In a psychodynamic perspective, the organization is seen both as a creation and a mirror of its members as well as their thoughts and fantasies about their workplace (Nitsun, 1998:259). This framework for understanding the organization has specific mirroring functions of both constructive processes and potentially destructive dysfunctional processes. Functional mirroring describes an organization at its best, i.e. when the group leaves space for differences and enjoys open interpersonal communication; when individual members of staff feel they are appreciated and important for the organization. This applies also to subgroups and sections of the organization. Dysfunctional mirroring occurs when staffs are unable to recognize themselves and their values in the organization; when mirroring creates unproductive organizations, which may be destructive and bereft of development and real activity (Nitsun, 2006:104; Nitsun, 1998:262, 515).

Organizational mirroring arises at the internal boundaries of the organization (Nitsun, 1998:262), which help define differences between departments, tasks, target groups, etc. Without such boundaries, organizations would descend into chaos (Nitsun, 1998:515) and dysfunctional mirroring would undermine the organization (Nitsun 2006:159, 165, 249). Management's responsibility for defining and regulating organizational boundaries is particularly important where boundaries are fragile and penetrable and where staff anxiety and vulnerability are pronounced. According to Nitsun (2006) this is typical for change processes.

Organizational boundaries may be damaged by dysfunctional mirroring expressed in a lack of reflection and reflex identifications, which are more primitive and less tangible than the spontaneous interpersonal mirroring (Nitsun, 1998:260). Dysfunctional mirroring is often reciprocal, characterized by projections and projective identification that resonate among staff. The result is a general experience of weakness, uncertainty and lack of efficiency in the organization. A negative spiral of anxiety is created, which may be modelled in this way:

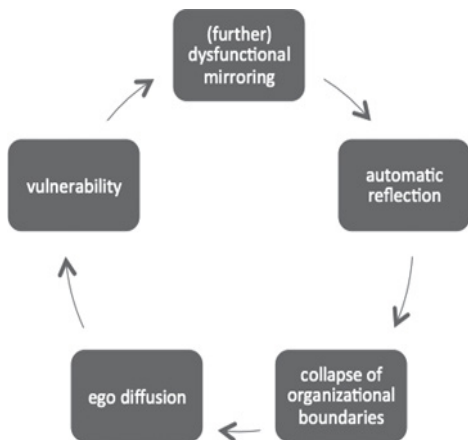


Figure 1: The negative spiral process and pattern of the anti-group (Own model based on Nitsun49, 2006).

As a result of the process modelled here, cooperation and focus among organizational members is undermined.

49 Our visual model is intended to supplement Nitsun's description of the negative spiral process and pattern of the anti-group.

It is useful to see the organization as a holding environment but one in which dysfunctional group processes can readily subvert constructive work relationships and create an organizational anti-group. Organizational mirroring is at the heart of this process (Nitsun, 1998:265).

In anti-group work communication is a key element, typically characterized by a range of conscious and unconscious processes that are expressed in symbolic language and shared fantasies, which create and reinforce the identity of the group. In fostering a development that changes unconscious patterns into conscious ones, it is essential to openly discuss some key factors: mirroring⁵⁰, exchange⁵¹, free-floating discussion⁵², resonance⁵³ and translation⁵⁴ (Nitsun, 2006; Foulkes & Anthony, 2003:23).

Important elements of the manager's responsibilities include intervention in anti-group processes by articulating values and positions, identification and sanctioning of breaches against norms and regulations, thus providing a professional role model. Conditions should be communicated explicitly as well as implicitly to the group and relationships with staff must be based on confidence and recognition. This requires of leaders both negative capability and insight into their own response patterns to prevent dysfunctional mirroring, malignant projective identification and to stimulate an organizational holding environment (Nitsun, 1998:255). Such demanding tasks will challenge a leader's professional and personal integrity and competences.

The consultant-cum-researcher role

The leader group's original request concerned consultancy work. In the ensuing dialogue with the group the aim was changed to a democratic research and change process. This decision changed our position into a double role as consultants-cum-researchers, which implied help currently with designing an 'action' research project in collaboration with the organization. All parties were invited to participate in a democratic and dialogical organizational change process. We asked leaders as well as employees to describe the issues they saw as important, for themselves as well as for the group, to work with in order to create a successful merger process. The goal was to empower the members and the whole organizational system to act and reflect according to the task and the interpersonal relations in a democratic and empowering way. In a psychodynamic understanding, a democratic process requires that every person is seen as unique and formed by their experiential history. Everyone is to contribute to the democratic dialogue – the members of the organization

50 Mirroring takes place when people see themselves reflected in another group member. Foulkes and Anthony (2003) regard the group as a 'hall of mirrors', indicating that changes in the individual can happen primarily through changes in the other members of the group, e.g. when their feelings, attitudes, and opinions develop.

51 Exchange among group members is essential to change processes. Deep-rooted and sensitive emotional levels of interpersonal relations must be involved.

52 Spontaneous and free exchange of ideas is essential to the study and verbalization of group relationships. The analysis of dreams, imagery and others emotional means of expression can lead to insight and understanding.

53 Identification among group members through the discussion of subjects and themes is important.

54 Awareness of unconscious processes is necessary to create and visualize the available options for 'action' and to uncover roles and positions among group members.

are given opportunity to bring in information about the organisation and the formal and informal processes in the interpersonal relations. Likewise, the researchers can offer their own reflections and knowledge. As the research process developed, it was increasingly clear that anti-group processes were at work in the organization.

The group and the individual

A recurrent dilemma when working with anti-groups lies in achieving a balance between the focus on the individual and on the group. The two are in a dialectical relation; group mechanisms are thus in force whenever more than two people meet (Bion, 1993:30). New roles constantly evolve, e.g. that of the scapegoat who will talk and act in ways that cause negative attention to be projected onto that person (Long, 2006:128). Focusing solely on the individual would miss this point as the problem relates to the dynamics of the group. Bion's psychodynamic approach offers the opportunity to work with the group's basic assumptions in order to bring their defence mechanisms to the surface. The aim is to let emotions be expressed and stimulate awareness of basic assumptions, thereby enabling the group to work collaboratively on their primary work responsibilities.

Bion emphasizes that all groups will stimulate as well as frustrate its members. The individual is impelled to satisfy his or her needs in the group, but at the same time they are hampered in this by the primitive fears that the group provokes (Bion, 1993:164). A change in the fundamental dysfunctional group patterns is necessary to attend to the more primitive forms of anxiety connected to part-object relations. The tensions relating to family patterns should also be discussed (Bion, 1993:165).

The definition of the anti-group concept encapsulates the destructive processes harming the integrity of the group. Group-internal aggression poses a serious problem for its processes and tasks while aggression directed against the group from other groups in the organization help create and reinforce its identity – as well as its dysfunctional aspects. The collective of groups formed by the departments or sections of the organization make up a gallery of pictures depicting the effective group or the group that has trouble cooperating, etc. Nitsun argues that the group has an inner life – an organizational psyche working on a deep, intuitive level, which he describes as a “*pool for the shared fantasies of the organization*” (Nitsun, 1998:257). Our discussion of shared fantasies is based on Bion's concept of basic assumptions, a view of the individual's influence on the group's inner life that Nitsun shares:

The picture is incomplete without a corresponding understanding of the psychopathological processes that are brought to the group by the individual members and that are expressed in their interaction with one another. The interlocking of group-specific factors with the psychological characteristics of the membership generates the distinctive nature of the group, including its position on the anti-group continuum.
(Nitsun, 2006:106).

An important part of the examination of the group's negative capability therefore involves the study of its individual member's competences, e.g. in giving time, waiting, reflecting, and creating dialogue. The family may be the first group in which individuals learn about themselves and how to interact with significant others, such as parents, siblings,

grandparents, etc. Values, roles, positions and attitudes from the primary family's 'holding environment' are internalized in this interplay. Representations of significant others will appear in subsequent patterns of interactions with other people (Stern, 1985:108). These early experiences become what Stern calls "representations of interactions that have been generalized" (RIGs) (Stern, 1985:107). They are the child's inner images of itself in relation to others as created by mirroring self-objectifications. Our first experiences of being part of a group stem from our family, whether this provided a safe basis for personal development, with well-organized conditions, or it was disorganized and vulnerable. Each of us begins life in some type of family, from which we develop our relational competence (Shapiro, 1985:63).

The dysfunctional family is seen as an anti-group, characterized by rigid, although unpredictable, rules and roles, a secretive, grave and burdened atmosphere with ill-defined personal boundaries, offering little space for a private life (Nitsun 2006:238). Consciously or unconsciously, Internalized experiences stemming from a dysfunctional family may affect relationships with others into adult life, both in relation to colleagues and leaders. Such patterns are recognizable in the group's communication, 'actions' and experiences.

This theoretical account of RIGs and the first organizational experience in the family is essential in working with organizational groups because individuals often seek to re-enact interactional patterns, roles and relations according to their early experiences.

Case report:

Group Alfa lives a life of its own, overseen by its informal leaders. Alliances are formed, and communication is characterized by an insider mentality offering no immediate access for outsiders. Written reflections from group members describe their experience of poor understanding and accommodation by their formal leaders, scant attention from management and little recognition of the group and its members. The leader describes her experience of total estrangement from the group and her inability to understand why this is so.

In working with change processes, it is important that the researcher can relate to each group member's experience and create a constructive dialogue about the importance of the necessary changes, thus displaying his or her negative capability. The group is severely handicapped by the gap between management and staff, which offers little possibility of mutual insight and understanding of the actors' various perspectives, responsibilities and objectives. Negative capability in relation to the creation of connection and continuity rather than separation and distance will be a central theme for the merger process. Parallel processes (Nitsun, 1998:261) are highly likely to be established in relation to the researcher, who must exercise caution in accommodating all participants. It is also crucial to be aware of whether the actors' reactions to the researcher depend on the position she assumes between the group and the management.

Management of change processes

Instability caused by staff replacement, new management, reorganization of work, relocation, etc., will be experienced by all groups and thus affects daily procedures and routines. Such changes and breaches in continuity may influence the group's stability and constancy, depending on its developmental level, its members' integrity and the background for the changes (Hawkins, 1986). In line with Winnicott's work on the holding environment in families, Hawkins has indicated that group members will do "*what they can to keep mother stable and available and avoid doing whatever might cause her instability*" (Hawkins, 1986:245).

In relation to the leader, Hawkins (1986:245) offers some recommendations, which are explicated below. When catalysing change processes in groups, a leader is likely to experience 'negative transference' from the staff, to which inappropriate counter-transference from the leader should be avoided through reflection. Leaders may experience the need to do and fix rather than empathize with staff's unconscious emotions connected with their early-life experiences. Hawkins stresses a number of preconditions as important for successful work with unstable groups: The background for the instability should be identified, and the leader needs to discuss the situation with own supervisor, with a focus on own reactions. Secondly, the group members should be assisted in recognizing the instability and examining the emotions elicited. Further, the leader must identify the coping strategies used by the group members.

Leaders will be unable to follow these recommendations unless their contact with the group is well-established and they are able to create a 'holding environment' in which group members dare invest their trust that structure, stability and continuity are secure. An authentic leader must be able not just to accommodate but also to examine the group's anger, frustration and grief.

The most effective way for a manager to become a leader during periods of uncertainty is by demonstrating an ability to be a listening but decisive and honest communicator. Clever visions do not necessarily inspire people to change but the feeling of being connected to a trustworthy leader and a committed group encourages people to let go and move on (Welke, 2001:175).

Anti-group formation indicates the absence of the conditions mentioned above. Instead mistrust and distance may be apparent, as the following case report illustrates.

Case report:

In the light of the frequent changes in leadership the group finds it hard to show confidence in the leader. When confronted with this observation, they unanimously affirm it. The group wonder why she would take part in this process. They take her presentation of a new organizational plan for the group as a further indication that she neither involves them nor understands their position. They feel that she has only pretended to be listening, but that she is unable to understand and sympathize with them.

Bion argues for the existence of two modes of group functioning, the work group mode and the basic assumption group mode (Bion, 1993:66ff). The work group mode represents the conscious rational mode of working with the primary tasks of the group. The basic assumption group is characterized by an unconscious mode displaying group behaviour based on one of three underlying assumptions: 1. dependency, 2. fight-flight, or 3. pairing. When a group assumes the basic assumption mode, this will interfere with their tasks and raise fears of dissolution. Bion found that the members of a group were often unnecessarily anxious about the unconscious tendencies in the basic assumption group. He believed that it is the therapist's responsibility to interpret and verbalize these tendencies in the group. This would improve the ability to work effectively and rationally as a group (Bion, 1993:66). By verbalizing their basic assumptions, the group members may increase their insight and consciousness, thus developing the group culture and a rational efficient work mode. This is in line with Nitsun's belief in the creative potential of groups. The anti-group is similar to Bion's basic assumption group in two respects: It is a tacit and unconscious mode which makes the group dysfunctional as it interferes with its primary tasks. The projections of an anti-group influence their negative conceptions of management. Anti-groups are characterized by dysfunctional mirroring and negative projective identification (Nitsun 2006:122).

In talking of communication, we are thinking of all these processes, conscious and unconscious, intentional and unintentional, understood and not understood which operate between people in a group. At one end of the scale are deliberate verbal communications fully understood and responded to, and at the other, symptoms and inarticulate movements. Between these two extremes lie all those modes of expression which steps in a ladder are mounting from one extreme to the other (Foulkes & Anthony, 2003:23).

Relevant intervention in the anti-group thus presupposes that the leader can work with negative capability, communication and consciousness in relation to individuals, groups, and organizational processes. As part of the interpersonal and organizational mirroring processes, the leader will be exposed to pressures on the unconscious as well as the conscious level. Awareness of such effects cannot be established by self-reflection alone but requires help from external partners with experience in psychodynamic mechanisms.

Recent management theory is concerned with the organization of work, with values, attitudes, and how they may foster organizational flexibility and customer satisfaction. Generally, the focus is on tasks rather than on communication about the unconscious processes in the organization. As discussed earlier, there is a risk that dysfunctional anti-group patterns may develop if the established organizational boundaries are undermined (Roberts, 2003:57).

New Public Management and leader training

Case report:

The management of Institution Beta are angered by the staff's lack of cooperation and by the practices and attitudes to working hours and finances that have been uncovered. They approach the consultant for help in handling the changes arising from the merger process. With their NPM-inspired training and access only to tools inspired by NPM, they feel incompetent to solve the problem.

The theoretical rationale behind NPM, a widespread approach to organizational change in the public sector is briefly presented.

Since the 1980s, post-industrial states have sought to modernize their public sector by reforming it from a closed, old-style Weberian bureaucracy towards greater flexibility, efficiency and openness, inspired by the market and customer orientation of private enterprises. These changes have gradually been implemented under the NPM banner, introduced by the British professor Christopher Hood, who described the change and modernization efforts he saw emerging all over the world (Hood, 1991). Rather than constituting a single theory, NPM represents a collage of thinking on management, streamlining and steering mechanisms belonging to a broader discourse on public sector modernization (Hjort, 2012). Leadership and management principles from the private sector were introduced, such as strategic management, the delegation of responsibility to teams, performance management and new finance steering systems. NPM is informed by neoliberal thinking patterned after the Thatcher policies of the 1980s. The rationale is marketization and streamlining of an allegedly overgrown and ineffective public sector in need of pruning, optimization and stricter oversight, implemented through contract management, outsourcing, privatization, free consumer and service choice, control, and user evaluation. Critics of NPM have charged that the result is a technocratic and cold-handed public sector that has prioritized economic efficiency at the expense of democracy and user influence. The reforms have moreover led to further control and documentation, jeopardizing the real task of supplying services to its citizens. The effect has been a public sector where employees are kept busy monitoring control and documentation systems, producing strategy papers and attending feature days, writing reports and organization plans, while not necessarily improving services (Brunsson & Olsen, 1993).

NPM may be understood as an expression of a normative paradigm (Deetz, 2001:11) among organizational communication approaches, positing a functionalist and technico-rationalist economic philosophy as the basis of public sector organization and management. As an extension of Taylorist and Scientific Management ideas, NPM represents a reifying and depersonalizing outlook on management and organization. Its ideas are presented in management discourses supporting a technico-rationalist, economic logic which is supplanting more humanistic and post-modern discourses (Northouse, 2012). Leaders with NPM training therefore tend to overlook relational, emotional, social, psychological and dialogic processes. Opportunities for remedial 'action' are thus likely to be missed, as indicated in the case report below.

Case report:

The management of Institution Beta and the leader of Group Alfa agree that the situation in which instructions are not followed is intolerable, and that problems are so massive that staff dismissal should be considered. However, the disrespect apparent in the leaders' comments both refer to staff as recalcitrant, incompetent, uncooperative, etc. leads the consultant to suspect that the negative transference of the staff is mirrored by the management. The inappropriate, negative transference might elicit a do-and-fix response from management, expressed in a reorganization of groups and changes in the duty roster, rather than expressing empathy in relation to the underlying unconscious emotions. When the consultant points this out to the leader, she acknowledges the impact of hearing about their experiences in front of the group and promises to reconsider her plans. After some time the two informal leaders of the group respond positively while the group expresses increasing confidence in the leader.

While NPM thus offers management tools for measuring and making the organization more productive, it offers no theoretical framework, methods or perspectives for working with and developing sustainable human relations and emotions. It furthermore fails to give leaders tools for participating in dialogic and democratic developmental processes together with their employees.

The researcher role and participatory 'action' research in change processes

Change processes typically aim at the reorganization and streamlining of tasks and processes while at the same time offering citizens better services (Obholzer, 2003:11). The discussed anti-group patterns indicate the risk of projective identification and dysfunctional mirroring, with the group isolating itself in a self-image formed by the experience of being neither seen nor heard by management.

The dramatic changes in the public sector triggered by the NPM drive have emphasized a distinct managerial perspective. As discussed earlier, this perspective pays scant attention to unconscious, although often predictable processes. For the individual employee, the change processes may appear threatening and provoke anxiety about redundancy or reorganizations for which they do not feel equipped. Such apprehensions are likely to be expressed in conscious as well as unconscious reactions.

In our experience these conditions must be taken into consideration when organizing the 'action' research process as this will allow an examination of conditions such as e.g. feelings, roles, social relations and group behaviour that play no part in traditional managerial approaches. This would take both management and staff into a field of vulnerability where negative capability is crucial for the creation of a space for dialogue, exploration and reflection. We believe that in studying changes in relations between staff and management from a psychodynamic perspective, the researcher could avoid taking a firm position and show an open and participatory attitude, although this poses the risk that both parties may project anxiety about a researcher bias in favour of the other party. Awareness of positions

does not remove power but gives the opportunity to reflect, react, and relate to the interpersonal relations in organizations.

A key aspect is for the researcher to maintain an impartial position as someone who can accommodate positions and examine the interplay in change processes between anti-group and organization, such as the forming of alliances. To counteract such processes, we continuously received supervision during the research process to clarify processes, roles and position in relation to our personal experiences. As the researcher enters the field of dysfunctional mirroring, malignant projective identification, and parallel processes, he or she must carefully observe what is in front of them: unconscious and conscious patterns, participants' experiences of relations, and verbal and nonverbal communication. The researcher's behaviour will be important for the contract between all parties involved, i.e., the group, its management, and the researcher. Signs of dysfunctional mirroring takes the form of suspicion; for example, staff may worry that management will use the research results for their own purposes, that the researcher is commissioned to do a predetermined job, and that they will be given no real say. It is important to achieve insight into our own reaction patterns and the psychological processes in which the researcher takes part. For researchers as well as for managers, it is crucial to have access to coaching in order to practice self-reflection on their own role, attitudes, sympathies and antipathies, on their impotence and dejection in relation to the processes.

Foulkes & Anthony insist on the importance of communication on mirroring, exchange, free-floating discussion, resonance, and translation for the creation of change, allowing unconscious patterns to be raised to a conscious level (Nitsun, 2006:24). These competences are useful tools for verbalizing the interpersonal processes among staff, management, and researcher. The researcher may have a double focus in the process as attention could be directed simultaneously towards the defined aim and the unconscious and conscious processes in operation, which may influence how the 'action' research develops. Using symbols and metaphorical language may pave the way for understanding on a deeper emotional level, which may direct the process towards success (Obholzer, 2003; Halton, 2003:33).

Participation is a dynamic concept defined by the dominant discourse (Fairclough, 2003; Foucault, 1972; Jørgensen & Phillips, 1999) between the researcher and the participants, as one of the parties may feel excluded from the process. The researcher should constantly be sensitive to all participants' experience and be ready to encourage open investigation and the verbalization of feelings. This is essential for stimulating participatory processes that allow the expression of emotions and the continuous adjustment of the process (Bilfeldt, 2018: s. 109).

Practical and theoretical experience has shown us that the success of the change process in this participatory 'action' research on anti-groups is predicated on the following:

1. The establishment of a clear contract that involves all participants in defining ends and means.
2. The researcher's experience working with anti-groups and management in organizations and his or her awareness of how unconscious and conscious processes affect the group. This can be verbalized together with the participants in the research process.

3. The researcher's adoption of a participatory view in a dynamic discourse perspective, i.e., as something that is developed in a continuous process of verbalization, dialogue and alignment of expectations. In order to prevent dysfunctional mirroring and negative projective identification, the participatory aspect should be subjected to continuous reflection.
4. Willingness on the part of the researcher to develop his or her self-insight and bring it to bear on the analysis of own transference and countertransference, and how this projective identification affects the interaction with both staff and management.

Discussion

Further exploration of 'action' research as a method for the study and uncovering of problems in organizational change processes is needed. This study has shown its relevance in a pilot examination of a consultancy assignment. In fact, it was so relevant that the collaboration on identifying the problems led to their immediate dissolution. Developing insight and awareness resulted in reflection and change, eventually making further consultancy work irrelevant. In collaboration with their leader, the group set up plans for further initiatives to improve their work and relations.

The situation was complicated by two factors. Firstly, the anti-group formation and the dysfunctional patterns had been allowed to develop over several years to become part of a culture into which both leaders and staff were socialized from their recruitment. Secondly, the organization was managed according to NPM principles for which the leaders had been trained. This made them feel incompetent to initiate the necessary processes.

The main conclusion to be drawn from this study is that in order to create a genuine sense of participation, the participants should be capable of analysing and practicing negative capability which needs constant awareness and reflection. Whenever the discourse strays away from participant's negative capability, dysfunctional patterns are reactivated and the courage and inclination to participate are reduced. This forces the 'action' researcher and the participants to closely examine statements, their history and emotional implications in order to draw unconscious 'actions' into the conscious realm in which experiences and statements may be subjected to the participants' scrutiny. Another important component of the studied process is the participation that grew from the participants' experience of being respected, accommodated and encouraged to talk about difficult subjects in a way that fostered shared negative capability in the staff group and management.

As researchers, we are experienced in working in minefields of strife and are aware that transference from staff and management based on fear, impotence, insecurity, anger, and dejection must be accommodated and responded to through dialogue rather than by countertransference. The researchers work with our own projective identification and negative capability is crucial for the quality of the process and the establishment of a genuine experience of involvement and participation in the formulation of the problem.

As the first researcher had been hired by management, the question of power loomed in the background during the entire process, making the staff group probe her loyalty on a number of occasions. The power relationship between researcher, group and management is unavoidable, even if a high degree of transparency is reached. The immanent subjectivity of 'action' research requires transparency, and in working with anti-groups the researcher

must be able to identify and bring into dialogue a multiplicity of discourses. The researcher must furthermore reserve judgement on the validity of the parties' statements. To achieve transparency the various discourses and their influence must be analysed and verbalized in the light of the fact that the researcher may be affected by one or both of the parties' projective identification.

Case report:

At the end of the process, the management states that the group has undergone a complete metamorphosis; it displays positive energy; everyone is collaborative and ready to listen.

To sum up, the focus of the 'action' research process with the healthcare centre was on identifying ways in which employees and leaders could enter into a positive change process. The case showed typical antigroup traits, with leaders feeling impotent to change the situation. They were on the brink of firing employees because of cooperation problems. Despite the very problematic conditions for handling power and participation issues, the 'action' research process succeeded in helping employees and leaders to work as a team in creating and planning the process and suggesting solutions.

In order to reach this point, it was essential that the group and their leaders were helped into an open dialogue on issues that could stop the process. Negative capability proved to be a useful concept, even for highly charged and emotional topics, with strong conflict potential. Establishing an atmosphere of good faith and mutual recognition with respect for each party's roles were key in helping this organizational process preserve the organization's accumulated competences and bring about change for fruitful development.

Litteraturliste

Bion, W. (1993). *Erfaringer i grupper* [Orig. title: Experiences in Groups, London: 1961]. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.

Bonnerup, B. & Hesselager, A. (2008). *Gruppen på arbejde. Organisationspsykologi i praksis* [The group at work: Organizational psychology in practice]. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.

Bradbury, H., Mirvis, P., Neilsen, E., & Passmore, W. (2008). 'Action' Research at Work: Creating the Future Following the Path from Lewin. In P. Reason, & H. Bradbury (Eds.) *The Sage Handbook of 'Action' Research. Participative Inquiry and Practice*. London, UK: Sage, s. 77-92.

Brunsson, N., Olsen, J. P. (1993). *The Reforming Organization*. London, UK: Routledge.

Clegg, S. R., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*. London, UK: Sage.

Clulow, C. (2003). Balancen imellem omsorg og control: At fremme udviklingen af sunde organisationer med udgangspunkt i supervisorsforholdet. I Obholzer, A. & Roberts, V. Z. (Eds.) (2003). *Det ubevidste på arbejde: Fra arbejdspress til arbejdsglæde*. København, Danmark: Dansk psykologisk Forlag, s. 255-266.

Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. I F. M. Jablin, & L. L. Putnam (Eds.). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. London, UK: Sage, s. 3-46.

Fairclough, N. (2003). *Analysing Discourse: Textual analysis for social research*. London, UK: Routledge.

Foucault, M. (1972). *The Archaeology of Knowledge*. London, UK: Routledge.

Foulkes, S.H., & Anthony, E. J. (2003). *Group Psychotherapy: The Psychoanalytic Approach*. Reprinted edition from 1984. London, UK: Karnac.

French, R., Simpson, P., & Harvey, C. (2002). Negative Capability: The Key to Creative Leadership. *Human Relations*, 55(10), s. 1209-1226.

Frimann, S., & Bager, A. (2012). Dialogkonferencer. I G. Duus, M. Husted, K. Kildedal, E. Lauersen, & D. Tofteeng (Eds.). *Aktionsforskning: en grundbog*. Frederiksberg, Danmark: Samfundslitteratur, s. 193-203.

Frimann, S., Broeng, S. (2014). Interdiscursive leadership communication: From shopping around to critical meta-reflections and emergent dialogical positioning. I Jørgensen K. M., Largacha-Martinez, C. (2014). *Critical Narrative Inquiry – Storytelling, Sustainability and Power*. New York, USA: Nova Publishers, s. 197-216.


Halton, W. (2003). Ubevidste aspekter af organisationslivet, bidrag fra psykoanalysen. In A. Obholzer, & V. Z. Roberts (Eds.), *Det ubevidste på arbejde, fra arbejdspress til arbejdsglæde*. København, Danmark: Dansk Psykologisk Forlag, s. 31-40.

- Hawkins, D. M. (1986). Understanding reactions to group instability in psychotherapy groups. London, UK: *International Universities Press*. Vol. 36, issue 2, s. 241-260.
- Heinskov, T., & Visholm, S. (2004). Indledningen. I Heinskov, T., & Visholm, S. (2004). *Psykodynamisk Organisationspsykologi: På arbejde under overfladen, Bind 1*. [Psychodynamic organisational psychology: working below the surface]. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 9-22.
- Heinskov, T., & Visholm, S. (2011). Indledningen. I Heinskov, T., & Visholm, S. (2011). *Psykodynamisk Organisationspsykologi: På mere arbejde under overfladerne, Bind II*. [Psychodynamic organisational psychology: Working more below the surfaces]. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 9-26.
- Hersted, L., & Gergen, K. (2013). *Relational Leading: Practice for Dialogically Based Collaboration*. Ohio: Taos Institute Publications.
- Hjort, K. (2012). *Moderniseringen af den offentlige sektor*. Roskilde, Danmark: Roskilde Universitetsforlag.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Royal Institute of Public Administration*, Vol. 69, forår 1991, s. 3-19.
- Jørgensen, M.W., & Phillips, L. (1999). *Diskursanalyse som teori og metode*. Roskilde, Danmark: Roskilde Universitetsforlag.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2012). Participation i aktionsforskning, mellem metode og verdenssyn, deltagelse og medbestemmelse [Participation in 'action' research: between method and world view, participation and co-determination]. I A. Bilfelt, J. Bloch-Poulsen, T. Børsen, M. L. Gammelby, K. Højbjerg, & A. J. Jacobsen (Eds.) *Refleksiv praksis: forskning i forandring*. Aalborg, Danmark: Aalborg Universitetsforlag, s. 109-128.
- Kruuse, E. (1996). *Kvalitative forskningsmetoder i psykologi og beslægtede fag* [Qualitative research methods in psychology and related professions]. København, Danmark: Dansk Psykologisk Forlag.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*. New York, USA: Harper and Row.
- Long, S. (2006). Drawing from role biography in Organizational Role Analysis. I J. Newton, S. Long, & B. Sievers (Eds), *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach*. London, UK: Karnac, s. 127-143.
- Nielsen, K. A. (2004). Aktionsforskningens videnskabsteori, forskning som forandring. I L. Fuglsang, & P. B. Olsen (Eds.). *Videnskabsteori i samfundsvidenskabene*. Roskilde, Danmark: Roskilde Universitetsforlag, s. 517-546.
- Nielsen, H. (2012). Borgerdeltagelse. I G. Duus, M. Husted, K. Kildedal, E. Lauersen, & D. Tofteeng (Eds), *Aktionsforskning: En grundbog*. Frederiksberg, Danmark: Samfundslitteratur, s.19-36.

- Nitsun, M. (1998a). *The Organizational Mirror: A Group-Analytic Approach to Organizational Consultancy, Part I. Theory*. London, UK: Sage.
- Nitsun, M. (1998b).: *The Organizational Mirror: A Group-Analytic Approach to Organizational Consultancy, Part II. Application*. London, UK: Sage.
- Nitsun, M. (2006). *The Anti-group. Destructive forces in the group and their creative potential*. London, UK: Routledge.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership. Theory and Practice* (6th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Obholzer, A. (2003). Autoritet, magt og lederskab – Bidrag fra grupperelationstræning. I A. Obholzer & V. Z. Roberts (eds.). *Det ubevidste på arbejde: Fra arbejdspress til arbejdsglæde*. København, Danmark: Dansk psykologisk Forlag, s. 69-80.
- Roberts, V. Z. (2003). Konflikt og samarbejde – At håndtere intergruppe relationer. I A. Obholzer, & V.Z. Roberts (eds.). *Det ubevidste på arbejde: fra arbejdspress til arbejdsglæde*. København, Danmark: Dansk Psykologisk Forlag, s. 267-279.
- Saxena, N. C. (2011). What is meant by people's participation? I A. Cornwall (Ed.). *The Participation Reader*. New York, USA: Zed Books Ltd. , s. 31-33.
- Schein, E. H. (2008). Clinical Inquiry/Research. I Reason, P. & Bradbury, H. (Eds.) (2008). *The Sage Handbook of 'Action' Research. Participative Inquiry and Practice*. London, UK. Sage. s. 297-318.
- Shapiro, E., & Carr, W. (1991). *Lost in Familiar Places: Creating New Connections Between the Individual and Society*. London, UK: Yale University Press.
- Stern, D. (1985). *Barnets interpersonelle univers* [The child's interpersonal universe]. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.
- Wilke, G. & Freemann, S. (2001). *How to be a Good Enough GPA. Surviving and Thriving in the new primary care organisations*. Abingdon, England: Radcliffe medical Press.

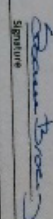
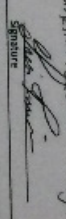
Bilag 2: Medforfattererklæring

CO-AUTHOR STATEMENT


AALBORG UNIVERSITY
 DENMARK
 The Faculty of Social Sciences
 Department of Business
 Case No.: 2013-548-00017
 Document no.: 152213

Title of paper	Bjerring, S. & Firmann, S. (2014). Anti groups and Action Research in Organizations
Journal	J. Kristiansen, M. & Bloch-Forsberg, L. (2014) Participation and Power—In participatory research and action research. Denmark, Aalborg University, Universitetsforlaget. (s. 145-177).
Published	2014

Description of PhD student's contribution Name of PhD student: Susanne Broeng SES is the primary author of the article 'Anti groups and Action Research in Organizations'	Description of co-author's contribution Name of co-author: SP SES is the writer of the section 'New Public Management and leader training' p. 154-165 in the article 'Anti-Groups and Action Research in Organizations'.
Description of co-author's contribution (if applicable) Name of co-author:	
Description of co-author's contribution (if applicable) Name of co-author:	

PhD student	Susanne Broeng	I hereby declare that the above information is correct.	Yes <input checked="" type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Date	8. Nov. 2016	Signature		
Co-author	Søren Firmann	I hereby declare that the above information is correct.	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Date	8.11.2016	Signature		
Co-author		I hereby declare that the above information is correct.	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Date		Signature		
Co-author		I hereby declare that the above information is correct.	Yes <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Date		Signature		

Bilag 3: Ledelse i Krydspres - belyst fra et psykodynamisk perspektiv

I organisationer under forandring er lederens rolle og særligt det ledelsesmæssige krydspres og den indflydelse, krydspres har på det interpersonelle samspil i organisationer under forandring, trådt frem som et centralt emne i min forskning. De gruppedynamiske processer 'under overfladen' i organisationen påvirker det menneskelige samspil og erfaringer med forandringsprocesser på en måde, som udfordrer det ledelsesmæssige rum. Det ledelsesmæssige krydspres skal forstås som det pres, der opstår i ledelse mellem implementeringen af politiske, overordnede ledelsesmæssige beslutninger og det, at kunne rumme de følelsesmæssige reaktioner og vanskeligheder i medarbejdergruppen, som de overordnede beslutninger kan medføre. I krydspreset mellem disse to positioner er der risiko for, at lederen 'vælger side', og dermed undgår at forholde sig til kompleksiteten i forandringsprocessen. Formålet med kapitlet er at præsentere forskningsresultaterne fra et aktionsforskningsprojekt med implementering af skolereformen 2013-2014, hvor spørgsmålet om betydningen af krydspres og autorisation af ledelse for processen i organisationen var centralt.

Indledning

Ofte henviser 'krydspres' til lederes urimelige og handlingslammende position i krydspreset mellem krav om effektivitet og kvalitet over for reduktion af ressourcer, mellem uforenelige interesser og værdier; altså til kontekstens pres på organisationen og den enkelte leder. I dette kapitel vil jeg argumentere for, at det er væsentligt at se krydspres som andet og mere end noget, som 'systemet gør mod ledere', at det også er processer, der finder sted 'inden i og mellem os' som noget, vi gør mod os selv og hinanden (Majgaard, 2014, s. 6) både bevidst gennem vores kommunikation og ubevidst gennem handlinger og holdninger.

Følelser, holdninger, tanker, fantasier og forestillinger er en del af dét, der gør os til unikke mennesker og skaber den individualitet, som vi altid vil bære med os ind i den organisation, hvori vi har vores arbejdsliv. Disse menneskelige træk deler vi med hinanden både bevidst og ubevidst gennem den måde, hvorpå vi påvirker hinanden, danner relationer, udvikler roller og positioner – oftest nonverbalt ved adfærd, holdninger, sympati og antipati. På alle niveauer i organisationen er lederens opgave at kunne arbejde med disse bevidste og ubevidste processer med det formål at kunne skabe mening og indsigt i, hvilke processer, der er på færde og hvilke, som må gøres til genstand for opmærksomhed og dialog. Kultur, stemninger og atmosfære udvikler sig i et samspil af dynamiske processer. Hvis man oplever, at organisationen ledes med varetagelsen af organisationens opgave og rammer på en god måde for hele organisationen, er det med til at styrke kulturen og en positiv identitet og relation til organisationen for den enkelte. Dette arbejde er væsentligt, både når organisationen fungerer stabilt og i særdeleshed ved forandringsprocesser.

Det ledelsesmæssige krydspres udfolder sig i samspillet mellem dynamiske processer på to planer: 1) på et bevidst plan, hvor emner og handlinger kan iagttages, så der umiddelbart skabes mulighed for at definere en hensigtsmæssig handling og 2) på et ubevidst plan, som ikke direkte er til at iagttage, hvor handlinger, kommunikation og reaktioner har afsæt i

følelser og mønstre, som kan vise sig både rationelt og irrationelt. Det er ikke kun oplevelsen af det samspil, som sker lige her og nu, der er betydningsfuldt. Vi bærer erfaringer og værdier fra relationer med andre, med autoriteter og med vores egen position i samspillet med andre med os fra vores tidligere relationelle erfaringer og i særdeleshed fra den første organisation i vores liv, vores oprindelige familie (Shapiro og Carr, 1991, s. 6).

Irrationalitet, skjulte konflikter, bekymringer samt ikke-åbne dialoger og handlinger vil påvirke organisationen og dens måde at udføre hovedopgaver på, hvorfor det er væsentligt at skabe en åben kommunikation, hvor forskelligheder anerkendes, hvert enkelt medlem påskønnes, utilfredshed og konflikter konfronteres, og der skabes klarhed over opgaver og grænser (Bion, 1993, s. 29). Arbejdet med at udvikle og forbedre den mentale og følelsesmæssige trivsel hos medarbejderne forbedrer ikke kun arbejdet med hovedopgaven i organisationen. Det forbedrer også medarbejderens private, følelsesmæssige liv sammen med den nære familie, andre sociale grupper og organisationer samt at opleve sig selv som en del af samfundet (Krantz, 2013, s. 26). Den psykodynamiske tilgang kan bruges til at forstå, at dét, der på overfladen kan fremstå som et simpelt organisatorisk problem, kan udtrykke følelsesmæssige konflikter, som ikke er kendte eller erkendte hos personen selv, i medarbejdergruppen eller i organisationen som helhed (Krantz, 2013, s. 26).

Mens der arbejdes med hovedopgaven i organisationen, udspiller der sig processer 'under overfladen' i form af fantasier, forestillinger, tanker og følelser, som blander sig med bevidste og realitetsrettede forestillinger (Visholm, 2004a, s. 37). Processerne under overfladen er af Wilfred R. Bion kaldet grundantagelsesgruppen (Bion, 1993, Visholm, 2004a, s. 41) eller det psykodynamiske felt (Visholm, 2004a, s. 37). Det er en afgørende ledelsesmæssig kompetence at kunne rumme og arbejde med disse processer under overfladen samtidig med, at der holdes fokus på hovedopgaven i det organisatoriske arbejde. Processer under overfladen er altid til stede, ligesom den personlige valens⁵⁵ for at indtage bestemte roller og positioner i organisationen på en måde, der modsvarer personens indre behov og forsvarsstrukturer og som vil påvirke processerne (Jakobsen, 2004, s. 111). Medarbejder og leder vil på baggrund af deres tilbøjeligheder (valens) indgå i interaktionen med kollegaer, andre ledere og aktører på en måde, som skaber og påvirker de psykodynamiske processer.

Forskningsspørgsmål, case og metode

I dette kapitel har jeg valgt at fokusere på spørgsmålet om, hvordan det ledelsesmæssige krydspres påvirker relationerne ledere og medarbejdere imellem og om krydspreset kan medvirke til en oplevelse af manglende inddragelse og deltagelse for medarbejdere i forandringsprocesserne. Kapitlets problemformulering belyses med anvendelse af den psykodynamiske organisationsteori. Denne teoridannelse rummer en forståelsesramme og begreber, som kan medvirke til at skabe dialog og indsigt samt reflekterede handlemuligheder i forhold til de gruppedynamiske processer. Kapitlet indledes med en introduktion til den psykodynamiske organisationspsykologi, dernæst præsenteres kapitlets case og herefter dens teori og de forfattere, som har været centrale i udviklingen af teorien. Det teoretiske afsnit rammesætter kapitlets analyse, der vil fokusere på tre temaer, der er relateret

⁵⁵ Valens: ” (...) valency - a spontaneous, unconscious function of the gregarious quality in the personality of man” (Bion, 1961, s. 136). Begrebet betegner de konflikttemaer og mønstre, vi hver især er tilbøjelige til at blive påvirket af og inddraget i.

til kapitlets forskningsspørgsmål om ledelsesmæssigt krydspres: Det første er autorisation i ledelse, det andet er grundantagelsesprocesserne i medarbejdergrupper og det tredje er modstand mod forandring.

Den psykodynamiske organisationsteori vil blive eksemplificeret med erfaringer fra min forskning i form af en case fra en dansk folkeskole. Det er ikke muligt i dette kapitel at behandle den psykodynamiske teori i sit fulde omfang, men et mindre uddrag, som har relevans i forhold til analysen af den anvendte case, vil blive præsenteret efter præsentationen af casen.

Analysen af casen viste et tydeligt ledelsesmæssigt krydspres på to måder. For det første viste krydspreset sig i form af manglende autorisation (Jørgensen, 2004, s. 161) af ledelse. For det andet gav det sig udslag i meget vanskelige følelsesmæssige og gruppedynamiske forhold, som forandringsprocessen og de ustabile ledelsesforhold medførte. Der var mange følelser og reaktioner i spil; vrede, oplevelsen af at blive overset, at opleve sig låst i situationen uden mulighed for at påvirke processen, at opleve at egne kompetencer ikke er gode nok og at den eneste løsning kan være at stoppe med at arbejde, at skifte job eller at blive sygemeldt. Det er følelser og oplevelser, som hver især er vigtige og betydningsfulde, og som har en meget afgørende og eksistentiel betydning for den enkelte medarbejder, men som det viste sig at være vanskeligt at give plads til i processen, når både leder og medarbejdere er under pres. Når ledere og medarbejdere er under pres, præges deres handlinger ofte af det, Robert French (French, Simpson og Harvey, 2002, s. 1209-1210) har kaldt positiv kapabilitet, som handler om at udvise handlekraft, at have et svar og fokusere på løsning af problemerne. French sonderer mellem positiv og negativ kapabilitet⁵⁶.

Casen bidrager til at synliggøre de dynamiske processer under overfladen, som påvirker hvert enkelt gruppemedlem og forstærker det ledelsesmæssige krydspres. Den ledelsesmæssige opgave med både at lede en forandringsproces og samtidig arbejde med den følelsesmæssige oplevelse af forandringen hos medarbejderne er omfattende. Det er væsentligt, at lederen kan skabe rum til at reflektere dels i forhold til den personlige udviklingsproces, som forandringsprocessen medfører, dels i forhold til at kunne fastholde et fagligt perspektiv, selvfølelse og integritet både hos medarbejdergrupper og i egen ledelse.

Skolereformen – præsentation af case

Mette er skoleleder og har gennemført et stort forandringsprojekt fra 2011 til 2013 på sin skole. Hun får ikke mulighed for at færdiggøre dette projekt, inden den nye skolereform fra politisk side vedtages i juni 2013. Det har været en kompliceret forandringsproces siden 2011, selv om der har været enighed på skolen om at gennemføre projektet. Processen har medvirket til, at der er blevet åbnet for vanskelige følelsesmæssige forhold mellem de lærere, som gerne vil forandring og nytænkning og de lærere, som gerne ser, at tingene bliver ved det gamle; samt mellem de unge og relativt nyuddannede og de lærere, som har mange års erfaring. I forbindelse med vedtagelsen af skolereformen er der arbejdsnedlæggelser og faglig uro både lokalt og på landsplan. Da lærerne igen er tilbage på arbejde efter arbejdsnedlæggelserne, gennemføres en trivselsundersøgelse. I begyndelsen af skoleåret

⁵⁶ Negativ kapabilitet: "I mean Negative Capability, that is, when a man is capable of being in uncertainties, mysteries, doubts, without any irritable reaching after fact and reason" (French, Simpson og Harvey, 2002, s. 1209-1210).

2013-2014 orienteres Mette om trivselsundersøgelsens resultat. Undersøgelsen viste, at der var alvorlig utilfredshed og kritik af Mette som skoleleder og den måde, hvorpå hun havde varetaget sin ledelse gennem de forudgående to års forandringsproces. Mette sygemelder sig i september måned 2013 og vender ikke tilbage. Hun ophører med sin ansættelse som leder i januar 2014. Den nyansatte viceskoleleder, Andreas, konstitueres i januar 2014, men er ikke sikker på, om han vil søge skolelederstillingen på grund af sin manglende ledelseserfaring. Andreas søger dog stillingen umiddelbart før ansøgningsfrist i maj 2014 og ansættes som skoleleder juni 2014. Skolen har således været uden formel ledelse i en stor del af skoleåret, samtidig med at medarbejderne har stået over for kravet om at implementere skolereformen.

Casen fokuserer på betydningen af den usikkerhed, som bringes ind i organisationen, når den ledelsesmæssige autoritet udfordres og devalueres i en proces, hvor der sker store organisatoriske ændringer. Ændringer, som medarbejderne ikke giver følgeskab til og som ikke kan forhandles, da de er politisk bestemt.

Casen bygger på et aktionsforskningsforløb med fem dialogkonferencer i skoleåret 2013-2014. Aktionsforskningens epistemologi bygger på en forståelse af, at viden erkendes gennem praksiserfaringer. Hverdagslivet problemer kan gennem aktionsforskningen adresseres (Greenwood og Levin, 1998, s. 75), med et mål om at skabe et dialogisk frirum, hvor den konkrete praktiske forandringsproces kan finde sted, hvilket skaber mulighed for at erkende og fortolke den sociale virkelighed: "Dialogiske erkendelsesprocesser i fantasiens frirum er psykoanalysens epistemologi; men de kan omtænkes til aktionsforskning som kollektive frirum, der er særligt velegnede til at skabe et praksisudkast, der forsøger at forandre et hverdagsliv, som man, af frygt for at forlade det kendte, ikke tør reformere" (Nielsen, 2014, s. 335). Metodologien er casestudiet (Long, 2013, s. xxii), hvor dialogkonferencen metodologisk definerer rammen for den deltagende gruppe af medforskere. De indsamlede data fra casen er baseret på kvalitative metoder, nærmere bestemt på feltnotater og observation (lydoptagelser), der efterfølgende er transskriberet. Den teoretiske ramme for analysen præsenteres i det følgende.

Den psykodynamiske organisationspsykologi

Både hos virksomheder, organisationer og enkeltpersoner findes en forståelse af, at det er nødvendigt at udvikle sig hele livet igennem. Livslang læring er blevet et velkendt begreb og en diskurs, som dækker en opfattelse af, at medarbejdere skal kunne matche og udvikle sig i organisationen i forhold til de kompetencer, som efterspørges i den aktuelle historiske og samfundsmæssige tid. En accept af livslang udvikling forudsætter dog, at mennesker kan arbejde med et udviklingsfokus både i relation til sig selv og den gruppe, som de er en del af (Visholm, 2004a, s. 15). På et samfundsmæssigt plan tales med en selvfølgelighed om livslang læring og om, at medarbejdere gennem faglig og personlig udvikling har behov for at udvikle faglige og personlige kompetencer for at kunne matche de organisatoriske krav og forventninger, som et aktivt arbejdsliv forudsætter. Dette behov har medført en stærkt stigende interesse for organisationspsykologi, hvilket kan aflæses i det voksende marked for konsulenttydelser, coaching, supervision, ledelseskurser, organisationspsykologiske uddannelser, medarbejder- og ledelsesudvikling samt personale-/teamtræning. Torben Heinskou og Steen Visholm har meget rammende formuleret, at "Mennesker må

være udviklings-, forandrings- og omstillingsparate for at kunne fungere i udviklings-, forandrings- og omstillingsparate virksomheder” (Heinskou og Visholm, 2004, s. 9). Citatet sætter fokus på det samspil, der er mellem organisation og menneske. Dette samspil er det nødvendigt at bevidstgøre om og fokusere på ledelsesmæssigt. Den psykodynamiske organisationspsykologi trækker på flere psykoanalytiske, gruppepsykologiske, social- psykologiske og systemteoretiske traditioner, som jeg vil præsentere i det følgende.

Pionerene i den psykodynamiske organisationspsykologi

Psykodynamisk organisationspsykologi trækker på flere psykoanalytiske, gruppepsykologiske, socialpsykologiske og systemteoretiske traditioner (Heinskou og Visholm, 2004, s. 11). En af disse er tavistock-traditionen, som jeg særligt vil fremhæve her. Tavistock-traditionens gruppeforståelse var inspireret af Kurt Lewins arbejde og særligt ‘laboratoriemetoden’ som Lewin udviklede ved The National Training Laboratories (NTL) i USA i 1947, og den første Leicester Conference ledet af John Allaway og Eric Trist (Miller, 2010, s. 6) blev formet som “the first full-scale experiment in Britain with the laboratory method of training in group relations” (Miller, 2010, s. 6). Kurt Lewin var som en af de første med til at sætte fokus på vigtigheden af at se gruppen som en helhed, at sociale systemer er mere end summen af sine dele. Lewin (Heinskou og Visholm, 2004, s. 17; Miller 2010; Madsen, 2009) var optaget af forskellige ledelsesstile og havde en forståelse af, at lederen altid vil påvirke processerne ud fra sin egen referenceramme, og at lederen derfor altid må udvikle processen i et samarbejde med medlemmerne af organisationen for ikke at føre processen for ensidigt i en retning styret af lederens eget perspektiv. Lewin var optaget af, at medarbejderen må erkende, at egen skæbne i organisationen bestemmes af hele medarbejdergruppen, at medarbejderen sammen med sine kollegaer er afhængige af en stærk dynamik sammen for at nå et bestemt mål i arbejdet med den fælles opgave i organisationen. Lewin satte fokus på, at hver for sig og uden dialog kan vi skabe forestillinger, som ikke kan genkendes af den anden. Derfor må lederen gennem dialog samarbejde med sine medarbejdere og de må være bevidste om, at deres individuelle udvikling hænger sammen med de gruppedynamiske processer.

Wilfred Bion udviklede i samme tid sin teori om gruppen som en helhed og beskrev sin teori om ‘arbejdsgruppe’ og ‘grundantagelsesgruppe’. Det er uklart, om Bion var inspireret af Lewin, idet de teoretiske processer med udvikling af gruppeforståelsen skete næsten samtidigt (Miller, 2010, s. 11). I 1962 overtog Kenneth Rice ledelsen af grupperelation-konferencerne og blev en central og vigtig person for Leicester Konferencens udvikling. Rice introducerede en mere veludviklet organisationsmodel udviklet fra Open Systems Theory ved von Bertalanffy (Miller, 2010, s. 12):

“Systemic thinking as such was not novel: Lewin’s formulation was mentioned earlier. Already too there has emerged, mainly from the Institute’s early studies of coal-mining (Trist og Bamforth 1951), the concept of the socio-technical system” (Miller, 2010, s. 12).

Kurt Lewin havde således en pionerrolle i en tid, hvor teorier om grupper udvikledes af en række forskellige teoretikere og han udviklede blandt andet forståelsen af begrebet ‘boun-

dary' (grænser) som senere er blevet et centralt element i åben systemteori (Miller, 2010, s. 12). Med begrebet 'grænser' henviser Lewin til at eksistensen og overlevelsen af ethvert menneskeskabt system er afhængig af interaktionen med systemets omgivelser gennem materialer, mennesker, informationer, ideer, værdier osv. (Miller, 2010, s. 12).

Wilfred R. Bions indflydelse på den psykodynamiske forståelse af gruppen

Wilfred Bion er som nævnt en vigtig inspirationskilde for den psykodynamiske organisationspsykologi, hvor han ser gruppen som en helhed, der veksler mellem at fungere rationelt som en 'arbejdsgruppe' og at regrediere til 'grundantagelsesgruppe' præget af irrationelle handlinger (Bion, 1993, s. 86). Bion arbejdede i 1940'erne med teorier om grupper og viste, at individet havde behov for interaktion med gruppen for at etablere sin personlige identitet, finde mening med sin eksistens og for at kunne udtrykke forskellige dele af sig selv. Gruppen har samtidig brug for individet til at varetage gruppens opgaver, blandt andet i form af at indtage roller og positioner, samt til at deltage i sammenhænge, hvor gruppen har sin egen særlige identitet (Miller, 1989, s. 169).

Med sin baggrund i forståelsen af, at grupper fungerer på to niveauer, dels på arbejdsgruppe-niveau og dels på grundantagelses-niveau førte Bion et psykoanalytisk perspektiv ind i gruppetænkningen (Aram og Sher, 2013, s. 259; Miller, 1989, s. 171). I arbejdsgruppen er der fokus på gruppens hovedopgave, mens der i grundantagelsesgruppen er fokus på gruppe-medlemmernes følelser og interpersonelle interaktion med hinanden. Ifølge Bion er grundantagelser altid til stede i grupper, som kan udvikle en af tre forskellige grundantagelsesformer: kamp-flugt, afhængighed eller pardannelse.

Hver af deltagerne bidrager anonymt og ubevidst til grundantagelsesformerne som følge af de forestillinger og fantasier om hinanden, der udspiller sig i gruppen (Miller, 2010, s. 11). Der er således altid ubevidste processer til stede under overfladen, hvor man gør sig tanker om sig selv i relation til andre og om andre i relation til sig selv og gruppen. Disse ubevidste processer interagerer, mens gruppen arbejder med organisationens opgave. Fantasierne og forestillingerne kan blive destruktive, skabe alliancer, påvirke dialoger og handlinger samt føre til en fastlåst situation, hvor gruppens arbejde med opgaven bliver sekundær og gruppen bliver mere optaget af de spændinger, som er på færde i organisationen. Denne gruppeforståelse kobles i psykodynamisk organisationsteori med generel systemteori (GST), som jeg vil præsentere i det følgende.

Von Bertalanffy's indflydelse på forståelsen af samspil i organisationer

Von Bertalanffy (1969) mente, at måden at anskue generelle systemer på var relevant i en sociologisk forståelse af moderne humane systemer, der blandt andet omfatter feedback, kommunikation og information. Ifølge von Bertalanffy skulle systemer ses som både tekniske og sociale med en transparent afgrænsning til omverden, som en celle, der har udveksling mellem cellens indre og ydre omgivelser gennem en cellemembran. Von Bertalanffy definerede med denne forståelse af systemet den 'åbne systemteori' (Miller, 1989, s. 172). Åben systemteori fungerer stadig som en model, hvori det er muligt at undersøge et dynamisk hele bestående af hovedopgaven, aktiviteterne, grænserne i organisationen, grænserne i relation til omverden og de menneskelige ressourcer i form af de roller, som medlemmerne af organisationen påtager sig og bliver tillagt (Miller, 1989, s. 172).

Et nøglebegreb i arbejdet med åben systemteori er opmærksomheden på 'grænser'. Grænser udgør den mere eller mindre permeable afgrænsning mellem systemet og dets omgivelser. Grænser er et af nøglebegreberne fra Lewins arbejde (Miller, 2010, s. 12). Lewin beskrev som tidligere nævnt (Miller, 2010, s. 12), at eksistensen og overlevelsen af et system er afhængig af en kontinuerlig udveksling med omgivelserne, uanset om der er tale om materialer, mennesker, informationer, ideer, fantasier, værdier eller andet. Systemets grænse er mere præcist defineret, når det defineres som et 'område' snarere end som noget lineært. I organisationer og grupper er det lederens opgave at afgrænse, hvad der hører til gruppens opgave og hvad der ligger udenfor. For enkeltpersoner er det jeg'ets opgave at adskille, hvad der hører til personen og hvad der hører til andre (Miller 2010, s. 13). Den væsentligste ledelsesmæssige opgave er derfor at fokusere på grænserne i forhold til tid, opgave og sted (time, task and territory (Miller, 2010)) ud fra en forståelse af rollen som dét, der opstår i samspil mellem person (personens indre liv, erfaringer, værdier, holdninger osv.), system (konferencen, arbejdspladsen, institutionen, familien o.a.) og kontekst (de samfundsmæssige forhold, politik, ressourcer osv.). I arbejdsgrupper præget af dysfunktionelle mønstre kan der udvikles roller som f.eks. syndebug, hvor medarbejderen af kollegerne ses som den, der er skyld i, at arbejdsmiljøet, opgaverne eller andet ikke løses. Det er lederens opgave at hjælpe gruppen til at fokusere på, hvordan samarbejdet om opgaven kan blive mere funktionelt frem for, at opmærksomhed og tid anvendes på de dysfunktionelle mønstre.

Det ledelsesmæssige krydspres har sammenhæng med lederens forståelse af den ledelsesmæssige rolle (bestemt af person, system og kontekst) og den ledelsesmæssige opgave (bestemt af organisationens/afdelingens grænser i forhold til tid, opgave og sted) og med hvordan lederen relationelt og i dialog med medarbejderne skaber forståelse for de ændringer, der sker i forandringsprocesser, hvor både konteksten, systemet og opgaven ændrer sig. I casen ovenfor er det en politisk beslutning (kontekst), der definerer den opgavemæssige dagsorden for hele systemet. Det er ikke muligt for lederen at udøve indflydelse på den nye definition af hovedopgaven og dermed sikre organisationens grænser som hidtil, hvilket påvirker det lokale organisatoriske system, som hver enkelt skole udgør. Lederen er en del af systemets reaktion og fortolkning af, hvordan den nye opgave skal varetages samtidig med, at medarbejderne reagerer på den uklare nye opgave med usikkerhed, vrede og angst. Et stort projektivt rum udsendes af forandringsprocessens realitet, som medarbejdere og ledelse begynder at udfylde med fantasier og forestillinger (Visholm, 2004c, s. 181). Jo mere angst og følelsesmæssigt pres, der opstår, jo vanskeligere bliver det at tage imod information. Lederens opgave med at containe⁵⁷ (Visholm, 2004c, s. 181) de mange forestillinger og følelser er vigtig for, at det målrationelle arbejde med opgaven kan fortsætte og grundantagelsesmønstrene ikke kommer til at dominere organisationen. Dette uddybes yderligere i næste afsnit.

Det ledelsesmæssige krydspres mellem konteksten og det overordnede system, som den lokale skole er en del af, og medarbejderne, som får ændret deres hverdagsstruktur og opgave, åbner for gruppeprocesser præget af forsvarsmekanismer. Gruppeprocesser og for-

⁵⁷ 'To contain' betyder oversat til dansk 'at rumme'. Bion har i bogen *Elements of Psychoanalysis* givet en nærmere beskrivelse af 'container-contained' som fungerer i overensstemmelse med vellykkede projektive identifikationsprocesser, hvor den containede oplever sig set, hørt, mødt og rummet af den person som container, og hvor den person, som container kan give materialet tilbage til den anden på en måde, som skaber udvikling og indsigt (Visholm, 2004c, s. 181).

svar mod forandring ses ofte fra ledelsens side som en modstand mod forandring, men det er snarere et udtryk for den gruppeproces, som opstår, når hvert enkelt individ i gruppen skal forholde sig til ændringer, f.eks. i forhold til hverdagsstruktur og kompetencer. Roller og positioner i gruppen påvirkes af det interpersonelle samspil; personer, som tidligere havde kompetencer i gruppen, magter måske ikke at forholde sig til det nye, hvorved andre i gruppen får plads i nye positioner og roller, fordi deres kompetencer bliver efterspurgt. De gruppepsykologiske forsvarsmekanismer har en lignende og afgørende rolle:

Gruppepsykologiske forsvarsmekanismer

Den gruppepsykologiske forståelse har sine rødder i Sigmund Freuds psykoanalyse. For Bion blev det dog inspirationen fra samarbejdet med børnepsykoanalytikeren Melanie Klein (Bion, 1993, s. 125), der kom til at skabe de væsentligste bidrag til teorien om grundantagelsesgrupper (Heinskou og Visholm, 2004, s. 17). Klein arbejdede i forlængelse af psykoanalysen med objektrelationsteori. Hun forskede i barnets tidlige psykiske udvikling og hun identificerede to faser i barnets udvikling, som fik stor betydning for Bions forskning: Det drejer sig om den 'paranoide-skizoide position' og den 'depressive position', som begge skal ses som forsvarspositioner, der vil eksistere gennem hele livet. På baggrund af de to faser udvikles en gradvis modning af ego-funktionen (Miller 2010, s. 12) og evnen til at kunne se sammenhænge på trods af blandede og til tider modsatrettede følelser. Disse processer manifesterer sig i det organisatoriske liv gennem forsvarsmekanismer som splitting⁵⁸ og projektiv identifikation⁵⁹ (Miller, 1989, s. 171). Bion beskrev disse to forsvarsmekanismer som en del af gruppers grundantagelsesmønstre (Bion, 1993). Han beskrev på den baggrund de to begreber at 'containere' og 'containment'⁶⁰ (Heinskou og Visholm, 2004, s. 17), som begge har central betydning for den ledelsesmæssige opgave, når projektiv identifikation finder sted. Begreberne 'projektiv identifikation', 'overføring' og 'modoverføring'⁶¹ anvendes til at forstå, hvordan ubevidste fantasier, forestillinger,

58 Splitting er en forsvarsmekanisme, hvor der sker en spaltning mellem godt og ondt. Disse to holdninger er fuldkommen adskilte. I teorien sker denne manglende integration af det gode og det onde meget tidligt i barnets udvikling og det kan blive en del af personligheden. I organisationer ses dette split i dysfunktionelle gruppeprocesser, hvor gruppen har vanskeligt ved at integrere og forholde sig til eksempelvis et tab. Ved forandringsprocesser, hvor afdelinger lægges sammen og opgaver flyttes til andre enheder, mister medarbejderne noget, der har været betydningsfuldt, som har værdi og som medarbejderne har været med til at bygge op. Tabet af det kendte og det værdifulde arbejde skaber et pres, hvor følelser, som er vanskelige at håndtere kan splittes fra og projiceres til andre, f.eks. til lederen eller til en ydre fjende – måske politikerne – som en holdning om, at 'det er os der ved og har kendskab til læring og børn, og de andre, som er uvidende om læring og kun tænker på penge'.

59 Projektiv identifikation er en forsvarsmekanisme, hvor to personer er i spil. Hovedsageligt minder projektiv identifikation om projektion, men forskellen er dog, at personen ikke er fuldkommen ubevidst om, hvad der projiceres over på den anden. Individet er klar over sine egne drifter, men tilskriver dem til andre for at retfærdiggøre hans/hendes adfærd over for dem. Samtidig identificerer den anden sig ubevidst med de sider, som han/hun er blevet tilskrevet.

60 'To containere' og 'containment' er to nært beslægtede begreber, som begge handler om at rumme de følelser, projektioner, som den anden ikke kan rumme. Frustrationer, vrede og angst er følelser, der kan være vanskelige at integrere og som ofte projiceres til organisationen, lederen eller en ydre fjende, men som lederen/organisationen må rumme med det mål at hjælpe med at skabe integration og finde nye forståelser hos medarbejderne.

61 Overføring og modoverføring er ligeledes forsvarsmekanismer. Mens der ved overføring tillægges andre værdier, holdninger og reaktioner, som den enkelte har erfaring med fra tidligere i livet, sker modoverføring, når disse andre reagerer ureflekteret med modoverføring på overføring. Hvis en medarbejder tænker, at lederen altid er vred og afvisende, vil overføringen handle om, at når denne medarbejder henvender sig til lederen som om denne var vred og afvisende, reagerer lederen modoverførende med netop

tanker og følelser blander sig med bevidste og realitetsrettede forestillinger overalt, hvor mennesker færdes. Som mennesker udspiller vi vores ubevidste fantasier og forestillinger i interaktion med hinanden. Gennem gruppeprocesser opleves vores adfærd, roller og position. Som leder har det stor betydning for arbejdet med hovedopgaven, dens grænser og personer, at kunne containe de projicerede følelser og omsætte disse til indsigt og forståelse af, at de uformelle roller i gruppen opstår med baggrund i projektiv identifikation, at rollerne udspringer af gruppens dynamik og af de enkelte medarbejders personlighed.

The systems psychodynamic tradition emphasizes the role of reflection through its focus on emotional containment, social defense theory, learning from experience, the need for work group leadership over basic assumption functioning, the importance of the depressive position for effective managerial practice, and, more recently, the role of 'negative capability' in fostering effective collaboration. Through reflection, and the capacity to contain the anxieties associated with the experiences, these lost capabilities can be regained or protected (Krantz, 2013: 32).

I Bions gruppeteoretiske tilgang betragtes individet som en funktion af gruppen og dermed som et talerør for gruppen. Det betyder, at når en sag kommer op i gruppen, da er det vigtigt at undersøge, dels hvorfor gruppen fatter interesse for emnet og dels hvorfor gruppen har 'valgt' netop denne person til at bringe det på bane (Heinskou og Visholm, 2004, s. 19). Krantz formulerer det på følgende måde:

The open systems framework refers to concepts that provide an understanding of the structural and formal aspects of an organization. These include the organizations design, decision of labour, levels of authority and reporting relationships; the nature of work tasks, processes and activities; its mission and primary task. The 'socio' dimension also conveys the fact that psychoanalytic perspectives are being applied in the group, organizational and social contexts. The analytic refers to those psycho-dynamic concepts that provide an understanding of irrational and often unconscious aspects of individual, group and social processes. Because the processes often function outside of conscious awareness, they might have a significant impact on an organization's work and simultaneously on the emotional and psychological well-being of those who work within it. (Krantz, 2013, s. 25-26).

Den psykodynamiske organisationspsykologiske teori skaber mulighed for at analysere processer i organisationer med anerkendelse af tilstedeværelsen af det ubevidste, i en forståelse af det ubevidste som "known, but yet not thought" (Bollas, 1987, s. 4), som situationer, der har stor indflydelse på samarbejde og udviklingsprocesser. I det følgende analyseres tre af de centrale forhold relateret til dette kapitels forskningsspørgsmål: "Hvordan påvirker ledelsesmæssige krydspres relationerne ledere og medarbejdere imellem og kan krydspreset medvirke til en oplevelse af manglende inddragelse og deltagelse for medarbejdere og afvisning.

bejdere i forandringsprocesserne?” Jeg analyserer tre nøglebegreber i det ledelsesmæssige krydspres: Autorisation af ledelse, grundantagelsesadfærd og modstand mod forandringer.

Analyse af Skolereform-case

Autorisation af ledelse

Autoritet er et centralt begreb i organisationspsykologien, hvor autoritetsrelationen definerer en relation mellem to positioner, hvor den ene bestemmer over den anden, herunder legitimerer et rolle- og et retsforhold, som afgrænser gyldighedsområdet (Visholm, 2004b, s. 84). Autoritetsrelationen kan konstitueres på to forskellige måder i organisationer. Det kan være som i en forening, hvor der vælges en formand og afholdes generalforsamlinger, eller som i en virksomhed, hvor der er en direktør/leder og ansatte. Autoriteten kan bestemme over meninger og handlinger, og som medarbejder må man underkaste sig autoriteten, men være parat til at bruge sin forstand kritisk og udtrykke sin mening (Visholm, 2004b, s. 87). Medarbejdere i en organisation delegerer således en del af deres personlige autoritet til organisationens hierarki og dens ledelsespersoner. Men hvis medarbejderne ikke i tilstrækkelig grad føler sig inddraget, hvis de ikke har tillid til ledelsens evner, føler sig uretfærdigt behandlet, hvis det er vanskeligt at se meningen med ledelsens tiltag, eller hvis ledelsen ikke er synlig og i dialog, så kan de trække deres autorisation af ledelsen tilbage. Det betyder, at de kan trække autorisationen væk fra lederen som person, men stadig respektere rollen og opgaven med et ønske om, at en anden person skal varetage ledelsen. Nogle medarbejdere kan nære modvilje mod ledelse af personlige og ubevidste grunde. De kan på den baggrund have vanskeligt ved at lade sig lede og nærer modvilje mod at autorisere deres leder. Hvis medarbejderne ikke kan autorisere ledelsen, undermineres ledelsens autoritet (Jørgensen, 2004, s. 161). Ud over autorisation fra øverste ledelse og bekræftelse fra medarbejderne, må autoriteten også bekræftes personligt. Lederens indre autoritetsfigurer er afgørende for, på hvilken måde og med hvilke kompetencer opgaven som leder kan udøves (Jørgensen, 2004, s. 161). Autorisationen handler således om, hvorvidt lederen har både formel magt og uformel agt til at varetage den ledelsesmæssige opgave. Set i et samfundsmæssigt perspektiv er der i vor tid en forskydning fra den rollebaserede autoritet til den personbårne autoritetsrelation, hvorved den uformelle agt har en væsentlig større betydning for den leder, som søger at blive autoriseret (Visholm, 2004b, s. 107).

Casen viser et billede af, at lederne ikke autoriseres i deres rolle som ledere, hvor opgaven blandt andet er at varetage forandringsprocesser i organisationen. Mettes ledelse blev hverken autoriseret af den overordnede ledelse i form af opbakning til at gennemføre og igangsætte nye interne processer i forlængelse af trivselsundersøgelsen eller 'nedefra', idet medarbejderne placerede kritikken af den samlede proces på hende som person og den måde, hvorpå hun udøvede sin ledelse: *"Hvis vi ikke havde haft 'NY SKOLE-projektet', så havde vi haft et helt andet møde i X-klyngen i går. Hvis Mette ikke havde sat projektet i gang, så ville vi aldrig nogensinde være der, hvor vi er i dag. Der er i hvert fald nogle personer, der har været igennem en voldsom proces, helt ekstremt, og det er da også en af grundene til, at hun er kommet i de kon-flikter, som hun er kommet i. Hun har sat denne her proces i gang, det er der slet ingen tvivl om, og hun har mødt stærk modstand fra en del af lærergruppen"* (Per: 3/14/329).

Andreas bliver ikke autoriseret 'oppefra' af forvaltningsledelsen, før Mette reelt fra-træder sin stilling. Først sent i forløbet bliver han formelt konstitueret og autoriseret som skoleleder. Andreas autoriseres nedefra, idet medarbejderne i gruppen udtrykker håb i forhold til, at han vil søge stillingen som ny skoleleder, men han har en usikkerhed i forhold til at autorisere sig selv indefra, hvilket præger processen helt frem til ansøgningstidspunktet for skolelederstillingen: *"Altså, det som det også berører, det er, at hele stillingen bliver slået op i morgen og skal jeg søge den eller skal jeg ikke søge den; det er da noget, jeg tænker over"* (Andreas: 3/14/263).

Manglende autorisation af ledelse er et afgørende punkt, idet organisationen samlet set efterlades i en situation, hvor der skabes usikkerhed og uklarhed om position, roller og grænser, hvilket påvirker de dynamiske processer alvorligt. Lederens rolle som den, der har ansvaret for organisationens grænser, bliver meget uklart og organisationen er i alvorlig risiko for at blive domineret af de grundantagelsesmønstre, som træder frem i form af alliancer, uformel ledelse og 'messiansk' håb om, at Andreas kan redde situationen. Denne situation påvirker kommunikation i organisationen, konfliktløsningen samt de emotionelle processer og påvirker dermed medarbejdernes samlede trivsel og arbejdsglæde med risiko for øget sygefravær: *"... at du tager os meget med på råd, som du gør, det gør jo, at vi synes, jamen ... det er jo noget, som vi er fælles om, at ... jamen, vi ved også, at du er ny i faget og så hjælper vi hinanden og håber, at vi lidt ... at det er til en hjælp, at vi også er her..."* (Kristina: 3/14/282) og *"Og vi går da stærkt ud fra, at Andreas bliver leder"* (Malene: 3/14/316).

At håndtere alvorlige konfliktfyldte emotionelle processer er en vanskelig opgave, men den forværres alvorligt, når der bliver usikkerhed om rolle, ansvar og opgave, og hvis den ledelsesmæssige opgave bringes i tvivl, hvilket sker, når ledelsen ikke autoriseres. Det er en skrøbelig balance, hvor det samlede ledelsesmæssige system må lede på en sådan måde, at lederen autoriseres både fra oven, fra neden og indefra – ved at bevare kontakten til sig selv (Jørgensen, 2004, s. 161). Andreas' position og rolle som leder bliver først formelt autoriseret ved Mettes fratrædelse. Der er en lang periode fra sygemeldingen til fratrædelsen, hvor den overordnede forvaltning reelt ikke understøtter den ledelsesmæssige opgave på skolen ved at undlade at autorisere Andreas i skolelederrollen. Andreas er selv usikker, han er ny viceskoleleder, har ikke meget ledelseserfaring og ved, at Mette stod med store vanskeligheder som skoleleder på grund af den manglende autorisation fra de medarbejdere, som var utilfredse med forandringsprocessen og hendes ledelse af denne. Der var tale om frustration og vrede, som hun i lederrollen havde til opgave at containe, men som ikke gennem dialog blev til en integreret viden hos medarbejderne, men snarere forstærket som følge af de omfattende arbejdsnedlæggelser, det politiske indgreb samt den manglende autorisation af ledelsen 'oppefra', da trivselsundersøgelsens resultat blev kendt. Det ledelsesmæssige fundament er tyndt på grund af den manglende autorisation, hvilket sætter Andreas, som konstitueret leder, i et vanskeligt krydspres i forhold til det ledelsesmæssige rum. Der er behov for ledelse og planlægning i forhold til at varetage den nye opgave med implementering af skolereformen, og der er behov for at få manifesteret rolle og position som leder af skolen og forandringsprocessens talrige udfordringer i forhold til medarbejdere, børn, forældre og samarbejdspartnere.

Grundantagelsesadfærd – projektioner og overføring

Grundantagelsesadfærd kan ikke omsættes til kommunikation, da det fungerer enten som et symbolsprog, der bliver udtrykt i den underliggende atmosfære og stemning, som emnerne drøftes i (Bion, 1993, s. 163), eller til handlinger, hvor handlingerne kræver arbejdsgruffunktion for at opretholde kontakten med virkeligheden (ibid. s. 138). Lederen af en gruppe med grundantagelsesadfærd sættes under pres, dels på grund af de ubevidste mekanismer, som splitting, overføring og projektiv identifikation skaber i gruppen (ibid., s. 131), dels i forhold til at lykkes med at skabe udviklende processer, når lederens egen rolle og position ikke er autoriseret.

I processen formulerer en af lærerne betydningen af at hjælpe ledelsen med planlægning af processen, men også med refleksioner om den ganske vanskelige forandringsproces, som hver enkelt medarbejder står over for: *"Meget kan man jo gøre og jeg synes, at vi prøver meget, blandt andet ved at hjælpe med at tilrettelægge, så det ikke bliver alt for uoverskueligt. Men der er overhovedet ingen tvivl om, at det bliver en kæmpe forandring oppe i hovedet for mange lærere"* (Malene, 3/14/219).

Casen viste, at der udviklede sig grundantagelsesmønstre med kamp-flugt, som det regresive udtryk for den vrede og det had, som gruppen oplevede (ibid., s. 145). De følelser, der er forbundet med de grundlæggende antagelser, er angst, frygt, had, kærlighed osv., hvor følelser som had og vrede er de dominerende ved grundantagelsesadfærd i kamp-flugt-grupper. I forløbet kom det til udtryk i refleksionerne over Mettes situation: *"Det er også en af grundene til, at hun er kommet i de konflikter. Hun har sat denne proces i gang, og der er slet ingen tvivl om, at hun har mødt stærk modstand. Når den gruppe giver modstand er det jo nærmest fysisk modstand. Der er ikke åbent for noget nyt, slet ikke for nye tiltag"* (Per: 3/14/25).

En gruppe præget af kamp-flugt-adfærd vil forsøge at undertrykke den nye idé ved at bevare status quo (ibid., s. 136). Dette kom blandt andet til udtryk på følgende måde: *"Det bliver meget mere på en sådan måde, at man skal aftale med hinanden og sammen finde løsninger. Men det er en så vanvittigt anderledes måde at tænke på, og jeg kan høre på klyngemødet, at selv de lærere, som jeg synes er de stærke og gode lærere, de siger: 'vi var ved at få kvalme, da du sagde, at vi ikke skal op til vores pause i ti-frikvarteret, fordi det er vi simpelthen nødt til at have!'"* (Malene: 3/14/219).

Både Mette og Andreas er udsat for projektioner og splitting, Mette ved at modtage den projicerede kritik fokuseret i trivselsundersøgelsen og Andreas ved at modtage den idealiserede spejling – som den, der bærer håbet. I dialogkonferencen udtrykkes gentagne gange håb i forhold til, at Andreas vil søge skolelederstillingen, da han er kendt med skolen og medarbejderne med ham. Blandt andet siges følgende: *"Og vi går da stærkt ud fra, at Andreas bliver leder"* (Malene: 3/14/316) og Andreas' modoverføring bekræfter den positive idealisering: *"Jeg hører mange steder, at der er mudret i krogene, at der er mange skoler, hvor lederne simpelthen har kastet håndklædet i ringen. Jeg føler en fælleskabsånd her: 'Nu skal vi nok prøve at få det til at ske'"* (Andreas: 3/14/278).

Krydspres i en atmosfære præget af projektioner, splitting, projektiv identifikation, overføring og modoverføring vanskeliggør samarbejdet og kontakten mellem leder og medarbejder. Bliver lederen placeret i en bestemt rolle eller position af gruppen, som det sker her,

vil lederens kontakt og dialog med gruppen blive oplevet gennem denne linse – Andreas bærer håbet. Det kan være vanskeligt for lederen selv at ændre på situationen, at ændre på den projicerede oplevelse, gruppen har af lederen, uden hjælp udefra. Der vil ofte være behov for en tredje person, som kan realitetsteste relationen og hjælpe lederen til at få indsigt i egen følelsesmæssig reaktion på medarbejdernes spejling af ham som person, hans rolle og opgave. I dialogkonferencen er der bekymring for de nødvendige samtaler, som Andreas må tage med medarbejderne. Alle ved, at for nogle medarbejdere vil samtalerne blive ubehagelige, fordi det er nødvendigt at tale om den enkeltes måde at deltage i forandringsprocessen på, men også på grund af de negative projektioner til deres tidligere leder og den konsekvens, dette medførte: *"Der har været så mange af de der ubehagelige snakke. De der følelsesmæssige snakke, som Andreas har nu, dem har Mette også haft nogle af inden på grund af 'NY SKOLE' projektet'. Og de er jo så skide svære, de der samtaler; og hvordan lederen takler det er jo altså vigtigt fordi, nogle af lærerne kan man snakke med og få rykket og andre... [tænkepause] Der kan opstå misforståelser, eller hvad der nu kan opstå til de samtaler"* (Per, 3/14/ 331).

Andreas' krydspres består således både i forhold til at blive autoriseret som leder, men også i forhold til at arbejde med dysfunktionelle gruppeprocesser på en måde, hvor han kan hjælpe gruppen til at blive en arbejdsgruppe, der igen arbejder med fokus på opgaven og de forandringer, som skolen skal gennemgå samt får bearbejdet de vanskeligheder, som det dysfunktionelle samspil skaber for det kommende teamsamarbejde. Men han må også arbejde med at træde ud af det projektive idealiserede ansvar, som gruppen har givet ham i form af at være dén, der bærer håbet.

Krydspres – modstand mod forandringer

Kurt Lewin arbejdede med en forståelse af begrebet 'modstand mod forandringer' som en kraft, der søger at opretholde ligevægt i organisationen (Madsen, 2008, s. 391). Han fremhævede, at forståelsen af begrebet 'modstand mod forandringer' skal ses som et systemfænomen og ikke som et individuelt anliggende. Imidlertid er modstand mod forandringer i vid udstrækning blevet set som et individuelt psykologisk fænomen og betragtet som noget, der er en del af det enkelte individs forsvar. På denne måde kan ansvaret for utilfredsstillende resultater af forandringsprocesser med lethed placeres på enkeltpersoner – enten hos lederen, konsulenten eller hos medarbejdere. Det er vigtigt at flytte opmærksomheden fra enkeltpersoner til det samlede system under forandring og udvikle en mere adækvat forståelse af enkeltpersoners holdninger til forandringerne (Choi, 2011, s. 50).

At containe projicerede følelser, at være afventende, reflekterende og undersøgende inden en reaktion eller handling iværksættes, er væsentligt. Robert French (French, Simpson og Harvey, 2002, s. 1209-1210) kalder denne kompetence for negativ kapabilitet. Negativ kapabilitet handler om at kunne rumme og håndtere følelser som frygt, vrede, glæde, at kunne tolerere forandringer i systemet, at kunne bringe de forskellige roller i tale, at kunne involvere sig i relationer og at kunne relatere sig til og forstå organisationens dynamik, gruppe- og intergruppeatfærd, og at kunne se, at de emner, som skal drøftes, dækker over relationer mellem ledere og ansatte, mellem mænd og kvinder, sprog, nationaliteter, race, religion, seksualitet, respekt, tro, værdier og meget mere. Lederens kompetence til at arbejde med sin negative kapabilitet har en afgørende betydning for måden, hvorpå medarbejderne kommer til at opleve sig inddraget og i kontakt med aktørerne i forandringsprocesser på individ-, gruppe- og organisationsplan, frem for at de trækker sig væk fra

de vanskelige processer på en måde, som kan tolkes som modstand mod forandringerne.

Som leder kan det være en vanskelig opgave, dels at bevare fokus i forhold til projek- tioner og spejling af grundantagelsesprocesser, dels at varetage organisationens grænser og hovedopgave, som en del af et større system. Uklarhed om opgaver, processer og de følelsesmæssige reaktioner medvirker til, at mange situationer bliver fastlåste og kan presse lederen til at anvende sin position og rolle til med magt at træffe beslutning frem for at arbejde med processen. Positiv kapabilitet beskriver de mere rationelle ledelsesværdier, hvor det at have handlekraft, at kunne træffe beslutninger og ikke lade usikkerhed og følelser træde frem, ses som en positiv kompetence (Johansen og Nielsen, 2011, s. 86). I casen er Andreas udfordret i sit møde med medarbejderne, hvor han dels skal formidle vanskelige temaer og rumme medarbejdernes reaktioner: *"Jeg synes, at jeg har ekstremt mange svære samtaler. Mange, der er rigtig kede af det herinde. Det er klart, at det er sådan noget, man lige skal vænne sig til fordi, jeg er egentlig sådan indstillet, at ... [tænkepause] Men der er også nogle, hvor man bliver nødt til at sige, jamen, at 'du har ikke nok at byde på i udkolingen lige nu' "* (Andreas: 3/14/251).

Ligesom en gruppe kan regrediere til grundantagelsesmønstre, kan lederrollen udfordre en person så meget, at angsten imødegås med regression og forsvar, hvorved lederen trækker sig tilbage fra rollen frem for at konfrontere sig med udfordringen, uenigheden og modsætningerne. Når en person trækker sig fra sin rolle, forplanter denne regression sig til andre i organisationen og vanskeliggør muligheden for at andre kan udføre deres roller og bidrage til den fælles hovedopgave (Visholm, 2004a, s. 43).

Lederens krydspres, som den der står på grænsen mellem skolen (den lokale arbejdsplads) og forvaltningen (den overordnede organisationen), mellem systemet (kommunen) og konteksten (samfundet), er en udfordring for lederen som person, når forskellige interesser mødes. Lederens integritet, personlighed og psykiske forsvar må være et centralt opmærksomhedspunkt i arbejdet med den personlig valens' betydning for at kunne møde medarbejderne med negativ kapabilitet og er en helt central faktor for imødegåelsen af en stigmatisering af medarbejdere, der tolkes som havende modstand mod forandringer. Spørgsmålet om den ledelsesmæssige opgave, integriteten, personligheden, kompetencerne i forhold til negativ kapabilitet, udfolder et behov for en personlig stillingtagen, der er afgørende for, om lederen kan gå helhjertet ind i ledelsesopgaven: *"Jamen, det kan være konflikter imellem personale, okay, men det kan også være den her ekstreme usikkerhed i, hvordan det ser ud til næste år. Vil det overhovedet være... [tænkepause] Eller er det her overhovedet et liv, jeg gider have? Og der er bare så mange svar, som jeg ikke kan give. Jeg har det egentlig udmærket med, at svar ikke bare er givet! Jeg har det sådan, at nu må vi sgu prøve det, og så må vi se, hvad der kommer. Vi vil alle sammen det samme og det bedste, så lad os nu prøve samtidig at få det bedste ud af det, at få en god arbejdsplads. Sådan nogle ting, men samtidig, så er der også nogle ting, som jeg bliver nødt til at lave om. Det er altid en grænse, synes jeg. Hvornår er det så, at man skal sige, at nu skal vi ikke diskutere det mere, nu prøver vi det her og så lytte... "* (Andreas 3/14/255).

Konklusion

Det ledelsesmæssige krydspres er en central del af det ledelsesmæssige arbejde ved forandringsprocesser og det kan og skal ikke undgås, men kræver refleksioner over, hvordan egne kompetencer kan sikres og styrkes gennem arbejdsprocessen. At møde den ledelsesmæssige udfordring forudsætter både faglige og personlige ledelsesmæssige kompetencer for at kunne arbejde med egen valens, negativ kapabilitet, gruppe-dynamiske processer, forsvarsmekanismer, autorisation af den ledelsesmæssige opgave og rolle, samt evnen til at være i dialog ikke kun om opgaven, men også om de følelsesmæssige reaktioner. Alt sammen med det mål, at kunne skabe gode forandringsprocesser med læring i organisationen, en reflekterende tilgang til egen rolle og forståelse af den historie, som er skabt om det ledelsesmæssige arbejde i organisationen.

Det er vigtigt at udvikle organisationen ud fra et psykodynamisk perspektiv, hvor medarbejderne får en fælles referenceramme som afsæt for metakommunikation om arbejdet i organisationen både i forhold til arbejdet med hovedopgaven og i forhold til det psykodynamiske samspil i organisationen. Som leder er det væsentligt selv at modtage faglig sparring og coaching med fokus på at udvikle bevidsthed i forhold til egen valens, negativ kapabilitet, position, rolle og opgave, samt i forhold til egen autoritet og autorisation i arbejdet med de gruppedynamiske processer.

I den psykodynamiske organisationsteori's kritiske perspektiv er der tre områder, som kan have betydning for arbejdet med krydspres: Det første område er den psykodynamiske organisationsteori set i forhold til det overordnede systems ledelsesforståelse og teoretiske diskurs. Det er klart, at såfremt der arbejdes ud fra et andet ledelsesperspektiv, f.eks. New Public Management, i den overordnede ledelsesdiskurs, arbejdes der ikke med den samme teoretiske forståelse og de samme ledelsesmæssige metoder. Der vil være forskellige syn blandt andet på anerkendelsen af det ubevidste, hvilket er en væsentlig faktor i arbejdet med den psykodynamiske organisationspsykologi, hvor opmærksomheden på grundantagelsesmønstre er helt central (Frimann og Broeng, 2014, s. 209).

Det andet område er netop spørgsmålet om det ubevidste, som ofte skiller de teoretiske vande. Det kan være vanskeligt at dokumentere ubevidste processer uden at tolke på sprog og handlinger, og fremstille hypoteser om de organisatoriske processer – for hvem har retten til at tolke? Er det lederen, coachen, konsulenten eller forskeren? I tolkningen og hypotesedannelsen er magtperspektivet tilstede og i den psykodynamiske diskurs er figurationsmagten central. Figurationsmagten skal forstås som retten til at definere en problemstilling (Bonnerup og Hesselager, 2011, s. 399). At nogle (lederen, konsulenten) har denne ret, understreger vigtigheden af at opstille hypoteser om det, der foregår, og gøre disse åbne og tilgængelige for alle involverede. Arbejdshypoteser er med til at fremhæve noget frem for noget andet og det er det, der fremhæves, som skal gøres til genstand for refleksion. Arbejdshypoteser er en metode til at forstå, udvikle og lære af de processer, der foregår bevidst og ubevidst i organisationen, men som også kan være med til at definere og fastlåse situationen i organisationen, hvis refleksionerne ikke foretages i en fælles udforskende proces (ibid., s. 402).

Det tredje område er spørgsmålet om, hvorvidt følelser er forstyrrende eller værdifulde i organisationer. Det ser ud til, at nogle følelser er mere velkomne end andre. Følelser som glæde, begejstring, interesse og stolthed anerkendes som udtryk for positivitet og samar-

bejde, mens andre følelser helst ikke skal vises. Det kan være vanskeligt at arbejde med følelser som angst, vrede, had, frustration og sorg idet disse følelser ofte bærer en negativ værdi i organisationen. Følelserne opleves ofte ganske angstprovokerende og herved sker der ofte en eksklusion, hvor følelserne (af den, som bærer dem) undgås eller projiceres, således at andre kommer til at bære ansvaret for de følelsesmæssige vanskeligheder i organisationen. Personer, der udtrykker de ikke ønskede følelser, som f.eks. vrede, i organisation, kan ofte blive marginaliseret frem for at blive set som nogle, der gør et vigtigt stykke arbejde for gruppen (Willig, 2016, s. 40).

Den manglende teoretisk entydige ledelsesdiskurs og det manglende metakommunikative miljø for arbejdet med de psykodynamiske processer blandt organisationens medlemmer er med til at skabe alvorlige problemer for udøvelsen af ledelse i forandringsprocesser og medvirkende til at skabe det ledelsesmæssige krydspres. I casen skaber de ledelsesmæssige problemstillinger et vakuum, hvor det ikke bliver muligt at arbejde med de følelsesmæssige oplevelser af forandringsprocessen på grund af dels fraværet af en fælles forståelsesramme for de gruppedynamiske processer, dels fraværet af formel ledelse. Denne situation forværres af den manglende autorisation af ledelsen og devalueringen af de eksisterende ledelseskompetencer på et tidspunkt, hvor der er massivt pres på de følelsesmæssige processer i organisationen. Medarbejderne i organisationen får ikke den nødvendige ledelsesmæssige støtte gennem det år, hvor skolereformen skal implementeres, hvilket giver unødigt plads til angst, frustration og afmagt. Fraværet af støtte til processen til både lederen og medarbejderne er helt åbenbart.

Den psykodynamiske organisationsteori præsenterer en ramme, hvori det er muligt at undersøge og arbejde med en forståelse af både bevidste og ubevidste processer, som udtrykkes gennem sprog og handlinger – eller manglen på begge dele.

Litteraturliste

Aram, E. og Sher, M. (2013). Group Relations Conference. I Long, S. (red.) *Socioanalytic Methods, Discovering the Hidden in Organizations and Social Systems*. London, UK: Karnac.

Bertalanffy, L. von, (1969). *General System Theory*. New York, USA: Foundations Development Applications

Bion, W. R. (1993). *Erfaringer i grupper*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.

Bollas, C. (1987). *The Shadow of the Object – Psychoanalysis of the Unthought Known*. London, UK: Free Associations Book.

Hasselager, A., & Bonnerup, B. (2011). Ledelse af læreprocesser i grupper. I P. Helth (red.). *Ledelse og læring i praksis*. København, Danmark: Samfundslitteratur, s. 137-172.

Heinskov, T., & Visholm, S. (2004). Indledningen. I Heinskov, T., & Visholm, S. (2004). *Psykodynamisk Organisationspsykologi: På arbejde under overfladen, Bind 1*. [Psychodynamic organisational psychology: working below the surface]. Copenhagen: Hans Reitzels Forlag, s. 9-22.

Choi, M. & Ruona, W. E. A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, vol. 10(1), s. 46-73.

French, R., Simpson, P. & Harvey, C. (2002). Negative Capability: The key to Creative Leadership. *Human Relations*, vol. 55(10), s. 1209-1226.

Frimann, S. & Broeng, S. (2014). Interdiscursive leadership communication: From shopping around to critical meta-reflections and emergent dialogical positioning. I Jørgensen, K. M. og Largacha-Martinez, C. (2014): *Critical Narrative Inquiry – Storytelling, Sustainability and Power*. New York, USA: Nova Publishers.

Greenwood, D. J. og Levin, M. (1998). *Introduction to 'Action' Research*. London, UK: Sage Publication.

Jakobsen, P. (2004). Rolle og Person. I Heinskov, T. og Visholm, S. (2011): *Psykodynamisk Organisationspsykologi. På arbejde under overfalden, Bind 1*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.

Johansen, B. og Nielsen L. P. (2011). *Negativ formåen og kreativitet*. I Heinskov, T. og Visholm, S. (2011): *Psykodynamisk Organisationspsykologi*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.

Jørgensen, B. (2004). *Psykodynamiske perspektiver på ledelse*. I Heinskov, T. og Visholm, S. (2004): *Psykodynamisk Organisationspsykologi – på arbejde under overfladen, Bind 1*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.

Krantz, J. (2013). *Work culture analysis and reflective space*. I Long, S. (red.) *Socioanalytic Methods*. London, UK: Karnac.

Long, S. (2013). Introduction – Socioanalytic Methodology. I Long, S. (red.) *Socioanalytic*

ic Methods – Discovering the Hidden in Organisations and Social Systems. London, UK: Karnac.

Madsen, B. (2008). Gruppe- og organisationsdynamik – med afsæt i Bions teoretiske univers. I Alrø, H. og Frimann, S. (red.) *Kommunikation og organisationsforandring*. Aalborg, Danmark: Aalborg Universitetsforlag.

Madsen, B. (2009). Kurt Lewins modstandsbegreb – nærlæsninger, udvidelser og kritik. *Psyke & Logos*, vol. 30(2), s. 391-417.

Majgaard, K. (2014). *Refleksion over Jagten på autenticitet i offentlig styring: Forskning som reflekteret deltagelse*. København, Danmark: CBS LIMAC, Ph.d. series 28-2014.

Miller, E. J. (1989). Experiential Learning in Groups. I Trist, E. og Murray, H. (red.) *The Development of the Leicester Model, The Social Engagement of Social Science – A Tavistock Anthology*. Philadelphia, CA: The University of Pennsylvania Press.

Miller, E. J. (2010). *The 'Leicester' Model. Experiential study of group and organizational processes*. Leicester, UK: The Tavistock Institute of Human Relations.

Nielsen, K. Aa. (2014). Aktionsforskningens videnskabsteori, forskning som forandring. I Fuglsang, L., Olsen, P. B. og Rasborg, K. (red.) *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. København, Danmark: Samfundslitteratur.

Shapiro, E. R. og Carr, A. W. (1991). *Lost in Familiar Places*. New Haven, USA: Yale University Press.

Visholm, S. (2004a). Organisationspsykologi og psykodynamisk systemteori. I Heinskou, T. og Visholm, S. (red.) *Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen, Bind 1*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.

Visholm, S. (2004b). Autoritetsrelationen. I Heinskou, T. og Visholm, S. (red.) *Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen, Bind 1*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.

Visholm, S. (2004c). Modstand mod forandring – psykodynamiske perspektiver. I Heinskou, T. og Visholm, S. (red.) *Psykodynamisk organisationspsykologi – på arbejde under overfladen, Bind 1*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.

Willig, R. (2016). *Afvæbnet Kritik*. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.

Bilag 4: The Impact of Belonging Groups in an Institutional Merger Proces

Introduction

Public institutions in post-industrial societies at the turn of the 20th century have seen an increasing focus on effectiveness, financial management and the maximization of return. This has intensified the pressure on staff and institutions working with people (Obholzer & Roberts, 2003, p. 13). The new conditions therefore require competent and qualified management to secure leadership based on well-defined tasks and roles and the allocation of the necessary resources in addition to good collaboration among employees. However, since the 1990s, management approaches informed by theories of New Public Management (NPM) have supported a technically and quantitatively oriented leadership trend (Heinskov & Visholm, 2011, p. 13). In many public institutions, this transformation has had unfortunate effects, with staff reactions characterized by irrationality, frustration and anger; work development has thus suffered, and anti-group processes have been stimulated (Obholzer & Roberts, 2003, p. 13). This paper reports a study of psychodynamic processes among employees in a Danish municipality whose library services and citizen service centres were merged to optimize community services and extend citizens' use of online services. The process was followed over 18 months.

'Action' Research in an institutional merger process

Designed to improve relationships and stimulate collaboration, the 'action' research (AR) project took the form of supporting two working groups by arranging monthly dialogue conferences (18 in all) that also involved the leadership. My work focused on supporting staff involvement in the change processes, with the dialogue conferences aiming at creating a "power-free" space for an open and frank exchange of views.

As part of my research work towards the PhD degree, I undertook a role as facilitator of the dialogue. I also contributed to reflection and discussion and assisted in planning and carrying out the 'actions' decided upon in the dialogue conferences. While I was involved in the discussion of the contentious issues experienced by the employees, I did not play a consulting role.

The use of dialogue conferences was chosen to ground the notion of dialogue in values of democracy and employee involvement. We consider freedom of speech and the right to be heard by authorities as basic rights, but this case shows that they cannot be taken for granted in workplace settings (Gustavsen, Hansson, & Qvale, 2008, p. 70).

Most of the 'actions' taken by the employees aimed at improving the daily working environment through better collaboration among colleagues and with team leaders. For example, a meeting with the leader group was held, but the attempt to develop a shared approach to the problems in the organization failed. Except for this meeting, I did not participate in the workplace 'actions' between the dialogue conferences.

A key aspect of my research was to define my role as facilitator and develop an experiential learning environment to encourage employee involvement. In collaboration with the groups, I sought to develop a negotiated interpretive stance⁶² (Shapiro & Carr, 1991, p. 7) supported by mirroring⁶³, exchange⁶⁴, free-floating discussion⁶⁵, resonance⁶⁶ and translation⁶⁷ to create change and raise unconscious patterns to a conscious level (Foulkes & Anthony, 2003, p. 23).

The analysis of the data is based on formal records, informal notes from participants supplemented by minutes from the dialogue conferences and leader group meetings. The analysis also draws on field notes and written communications from group members describing their experiences of the process and their suggestions for intervention (Kruuse, 1996, p. 111). The two AR groups were chaired by a chief consultant, who had retired from her position as director of citizen services (as of April 2013).

The AR project took place over 18 months from August 2013 until January 2015, when the reorganization began to take effect. During the first six months, I followed one of the six working groups established to discuss and plan the change process, while during all of 2014, I participated in meetings with a group of health and safety representatives (HSRs) from both of the former services. The changes implicated the groups' members, who were thus able to contribute with their own experiences.

In the monthly dialogue conferences, all participants had the opportunity to vent their thoughts and discuss the 'actions' taken over the last month. Minutes were taken and uploaded to a shared electronic information platform. Every Friday the employees reflected on the past week in letters addressed to me. The steadily increasing contact between staff from the two amalgamated organizations and leaders gave way to a new understanding of the merger process and new 'actions' were planned. The dialogue conferences thus allowed fear and alienation to gradually give way to a sense of participation, belonging and mutual support for employee involvement.

In Part 1 the case data and the themes emerging from the analysis are described. Part 2 introduces the belonging group and organizational containment as one of the main themes. This supplies the framework of the analysis in Part 3. The discussion in Part 4 focuses on the strain experienced by the HSRs in their efforts to contain the emerging frustrations.

62 "The stance contains three basic components of equal importance: the use of individual experience, the irreducible basis on which we all operate; the collaborative testing of reality; and the discovery of a larger context to which our linked experiences relate." (Shapiro & Carr, 1991, p. 8).

63 Mirroring takes place when people see themselves reflected in another group member. Foulkes and Anthony (2003) regard the group as a 'hall of mirrors', indicating that change in the individual can happen primarily through change in the other members of the group, e.g. when their feelings, attitudes and opinions develop.

64 Exchange among group members is essential to change processes. Deeprooted and sensitive emotional levels of interpersonal relations must be involved.

65 Spontaneous and free exchange of ideas is essential to the study and verbalization of group relationships.

66 Identification among group members through the discussion of subjects and themes is important.

67 Awareness of unconscious processes is necessary to create and visualize the available options for 'action' and to uncover roles and positions among group members.

The article concludes with reflections on further work relating to the communication between leaders and employees and their fixed positions, which gave rise to projections and dysfunctional mirroring on both sides.

Part 1: The Institutional Merger process

The background for this case is formed by global, national and local developments in the conception of the aims of social welfare and public services in the modern welfare state. The changes in public services are a result of thinking inspired by New Public Management (NPM), which has influenced political discourse since 1983. As a manifestation of this paradigmatic shift (Dalsgaard & Jørgensen, 2010, p. 17), the Danish government published its plan for a so-called quality reform based on NPM principles in 2005 for implementation by 1 January 2007. With its focus on effectiveness and technical and quantitative approaches to leadership, the NPM approach (Heinskou & Visholm, 2011, p. 13) aims reduce cost through improved economic governance. It involves a change in the view of civil servants, seeing them as a part of the problem rather than a part of the solution (Dalsgaard & Jørgensen, 2010, p. 152). The municipal reform meant a considerable increase in the size of municipalities, which stimulated organizational changes and the implementation of management systems to conduct annual savings by reducing cost-heavy elements of public administration, including the number of employees.

The analysed municipality was formed in 2007 as a result of a merger of three municipalities. In the same year, it had established a service centre to implement its decision to stimulate and improve the use of online services, such as benefits applications, vehicle registration, etc. in the years up to 2013, the centre had undergone several reorganizations, with task responsibilities shifting among centres in the municipality and the relegation of special tasks to a new national payments administration. The citizen services were designed as a matrix organization with three locations, each branch holding the competencies necessary to perform all functions in their district. Organizationally, staff belonged to professional supervision teams across locations. Its leader group consisted of the director and the three district managers.

The 2007 reform had little immediate effect on the organization and work routines of its library services. The tasks and composition of the staff in the three districts (one for each of the former municipalities) were unchanged. The amalgamated organization had been managed by a director and her deputy, both of whom took retirement in April 2012. This marked the beginning of the merger process with citizen services, with the hiring, from May 2012, of an interim library director, who came from a position as a citizen services district manager. Her task was to complete extensive adjustments of resources. The work force had been reduced through the discharge of four employees and severance agreements with a further six. In the same period three deaths had occurred. None of the 13 positions had been filled again.

The process of merging the citizen and library services into a new organization was led by a newly appointed director, with no experience from local government. The interim library director had applied for the post but was not accepted and returned to her former position. To replace her a new library district manager was hired in September 2013.

The themes emerging from the analysis of the data are described below.

System history and culture

The merger process upset old patterns and relationships that for almost two decades had been ingrained in the extremely diverse cultures of the two departments. It could be said that the world had been turned upside down, indicating that envies and anxieties about losing hard-won benefits and established roles and positions were laid bare. The frustration was evident among the municipally trained staff, who worried about being replaced by professionally trained librarians.

A dominant issue was the strong differences in the histories, emotions and cultures of the two departments. Furthermore, the problems in the library services seemed to monopolize attention.

The leader group

The recruitment to the leader group had not secured a shared understanding of the organization and the problems relating to the merger process. This fact and its inhomogeneous composition resulted in a leadership vacuum. Some of the 'actions' decided in the dialogue conferences aimed at encouraging the leader group to intensify communication with staff, e.g. through more informative minutes from management meetings and adopting a more dialogical approach. In the leader group meetings, the discussions centred overwhelmingly on library staff complaints over the management's handling of the process.

The newly appointed chief consultant, alias the former interim library director, chaired both AR groups. As she was challenged by adapting to her new role as consultant rather than leader, discussions concerning the recent leadership changes and the present leader group led to tensions. However, the group discussions gradually became more trustful as reflected by initiatives decided in collaboration with the new director. The same was not true of relations between staff and the new leader group, who failed in establishing a fruitful relationship over the 18 months of the AR process. Dysfunctional mirroring and labelling hampered all efforts to change the atmosphere (Foulkes & Anthony, 2003, p. 23).

The merger process

The two groups followed in the AR had very different tasks. While the working group had a short deadline and a clearly formulated task (Miller, 1989) described by the director of the merged organizations and the chief executive of the municipality, the HSR group was given a vaguely formulated brief concerning the mental working environment and experienced a very different course of events. The difficulties of the process were underlined by a member's breakdown in its first meeting when she gave vent to her frustrations about the difficulties of the process and her feelings of being ignored. A few months later she took sick leave due to stress and work overload symptoms. The merger process between the two services could be likened to an adoption of the library into the citizen services.

Emotional responses

Throughout the whole AR period, testimony from both groups gave evidence of frustration and insecurity. Staff worried about redundancies, and whether they had the relevant competencies for the new tasks. They felt uncertain about the team concept, the new colleagues and new leaders; many showed serious symptoms of stress disorders. Some had

private reasons for anxieties about being transferred to other local units. Feelings were not expressed openly, but were aired to the HSRs, who were bound to secrecy and prevented from discussing them with the district managers. The HSRs were thus aware of many problems while management could plead ignorance. The HSR group managed to develop a containing and supportive function which helped the group in its work and in the dialogues with their colleagues. It was thus met with envy and a desire for participation from others.

The background of organizational development

In the view of most public-sector employees, the NPM principles implemented as a result of the Danish government's 2007 Quality Reform had the effect of creating a public sector in which employees were busy monitoring control and documentation systems, attending feature days, writing reports and organization plans – activities that they felt did little to improve the core services (Brunsson & Olsen, 1993). This was the context in which the merger process was perceived by the employees. The transformation heralded by NPM regimes, with their technical and quantitative approach to leadership (Heinskov & Visholm, 2011, p. 13), focused strongly on effectiveness, which created frustration and anger, so that work development suffered, and anti-group processes were stimulated (Obholzer & Roberts, 2003, p. 13). Moreover, the employees' sense of having lost their belonging group and their accustomed containment in the organization seemed to be projected onto an ideal image of a belonging group rather than onto the leadership of the organization. In becoming the objects of the employees' projection of a loss of an idealized organization, the HSRs had to carry the burden of containing organizational anxieties.

As the loss of the belonging group was a key element in both AR groups, an analysis of this problem is introduced in the following section.

Part 2: The Belonging Group in psychodynamic system theory

The AR process showed that the employees identified "the system" and the change processes in the organization in general to be the causes of their problems. Their perception was that demands were too high and that management was inflexible and insensitive to their wishes. From the management's perspective, employees were "*resistant to change*" and "*too emotional and talk[ed] things up*". Their very different perspectives demonstrated the gulf between the two groups' understanding of the problems.

The belonging group interacts with and forms part of the larger group, in this case, the department and the wider municipal system. The theory of open systems (von Bertalanffy, 1969; Miller, 1989, p. 12) offers a fully developed organizational model for studying the relationship between the social and technical aspects of a system. The model also accommodates analyses of the relationships between the parts and the whole, the whole and the environment, including the individual and the group, and the group and the organization. This allows for an analysis of boundaries where the existence and survival of a system depends on a continuous interchange with the environment, whether this takes the form of products, people, knowledge, information, ideas, values or fantasies (Miller, 1989, p. 12). Belonging to both an organization and a distinct group with specific tasks thus offers the members a community. Belonging groups are created as they work alongside each other year after year, sharing experiences and ideas in relation to working life and well as family

life (Prodgers, 1999, p. 130).

The concept of the belonging group is linked to the family as the first organization. As Daniel Stern (1991) stresses in his work on the child's interrelational universe, there is no doubt that we are more than one self. He identifies the intrarelated selves: the emergent, the core, the subjective and the verbal selves (1991, p. 43), and the interrelated selves, concerning "me in relation to others" and "me in relation to myself", selves that are formed by the "representations of the interactions which have been generalized (RIG)" (Stern 1991, p. 107). Our families are internalized as our first significant others. In the organization, each individual is a component of numerous groups, but as the family forms the foundation of the identity by the RIG processes in the first group in life, while in the secondary group the identity is formed by "conforming, protecting and institutionalizing identifications." (Rouchy, 1995, p. 137)

Shapiro and Carr elaborate on this:

The basic premise is that individuals carry with them a model for organizational life that is derived from their early family experiences and their roles within the family. They learn customary ways of relating to authority, listening to the experiences of others, and collaborating around shared tasks" (Shapiro & Carr, 1991, p. 6)

In the holding environment of a healthy family, the belonging group helps develop and sustain our identity and integrity, e.g. by teaching us empathetic interpretation, the value of others' experience, and to contain conflict, aggression and sexuality. The family can thus be understood as an organization for the management of social and emotional experience; the individual's different tasks and roles are integrated and relate the family to organizations in general (Shapiro & Carr, 1991, p. 37). In this perspective, our early experiences are the basis on which we relate and respond to change and conflict solution in organizational life.

Both Winnicott (1960) and Bion (1993) were preoccupied with understanding how the environment (typically the mother) helps transform the child's sensing of data into thinking. The "holding mother" concept developed by Winnicott describes the bond between mother and child, highlighting the creation of an environment that supports the child's development and gives it a sense of security. The two fundamental characteristics of such an environment are on the one hand empathetic interpretation and tolerance and on the other the containment of aggression and sexuality (Shapiro & Carr, 1991, p. 35). Describing how anger, anxiety or other emotions are neither eliminated nor allowed to disable mental function, Bion developed the theory of "the container" and "the contained" (Heinskou, 2004) into an organizational framework for the containment of emotional experiences in relationships. In organizations undergoing radical changes, the employees are facing the loss of an important belonging group (Prodgers, 1999, p. 130). For projective identification to be successful, the processes of containment and contained must work in tandem, but the internalized maternal container may be destabilized by the introduction of new ideas or experiences. This may result in mental disaster, provoking the individual to feel that the psyche dissolves into meaningless and incoherent fragments. In Bion's description, the individual's evolving thinking rests on the ability to tolerate such upheavals and on openness towards finding new ways of organizing their scattered thoughts (Visholm,

2004, p. 182). As indicated by Hopper (2009), the incohesion caused by processes such as the traumatic merger process may stimulate basic assumption behaviour in the group (ibid, p. 222). Obholzer and Roberts has compared the process of “good-enough mothering” to the concept of “full-enough authorization” (by others and by themselves) as a way of establishing a leader’s position both as a person and as a superior. If this authorization fails, leadership authority is undermined (Jørgensen, 2004, p. 161), and the holding environment collapses, with profound repercussions for the sense of safety among group members (Hopper, 2009, p. 222).

Group members in organizations under change are facing a loss of the belonging group that used to offer objects of transference and contain their individual projections. The breakdown of the network of psychological contracts which tied them to the old structure leads to experiences of failure, guilt and anger (Visholm, 2004, p. 186). In such painful situations, members tend to retreat into new subgroups with shared basic assumptions (Bion, 1993, p. 63) and they will struggle with the conflict⁶⁸ between aggregation and massification in an attempt to avoid annihilation (Hopper, 2009, p. 223). The subgroup offers cohesive forces supported by communal fantasies about an external enemy, for example in the shape of the management or by making a scapegoat of the new leader through dysfunctional mirroring (Nitsun, 2006, p. 104; Zinkin, 1983). The purpose of retreating from the community is to obtain a relatively anxiety-free state (Prodgers, 1999, p. 134).

It is crucial to focus on the relationships between the individual, the organization and the context, rather than on employees or leaders in isolation. Their shared responsibility for the professional quality of the work (Dalsgaard & Jørgensen, 2010, p. 18) makes it difficult to place responsibility for difficulty and fear; they may thus be projected onto an external enemy, or into the person’s self, leading to a sense of despair and powerlessness (Bion, 1993, p. 113). Or, as in this case, hope may be invested in a group of promoted employees, such as the HSRs. The conflict between the leader group’s objectives (effectiveness, financial management and return maximization through merger processes) and those of the employees (services based on quality, values and adequate contact with citizens) leads to a dysfunctional relationship creating serious problems with recognition and appreciation of their efforts.

Part 3: The HSRs’ container role

The merger between citizen services and library services activated group dynamic processes related to the individual’s early experiences and transfers in the family group (Shapiro & Carr, 1991, p. 6). All the impressions formed in that organization – by conflicts, roles, relations, positions, culture and feelings of envy, greed, love and joy – continue to have an impact.

The HSRs’ promoted role in the organization was endorsed by both colleagues and leaders.

⁶⁸ The basic assumption of Incohesion: Aggregation/Massification or (ba) I:A/M derives from the fear of annihilation and the characteristic forms of protection against it (Hopper, 2009: 223).

The HSRs form part of the MED⁶⁹ system in which decisions involving employees are discussed before implementation to ensure collaboration and involvement. However, the AR process revealed their huge task in tackling serious psychological issues concerning their colleagues' job satisfaction and psychological welfare. While under normal conditions, they would lead group meetings to discuss the agenda for the next MED meeting, they were now faced with problems of a different order, as demonstrated by these quotes:

[I]t is hard when you come back from a MED meeting and look forward to pass on [the information]. But it's as if "you run out of steam"; "... then you have to try to explain that it's now, goddammit, if you want any influence ..."; "... but it's like leading a horse to water – you can't make it drink"; "... they ask, 'what will my new job involve ... is someone else going to perform the tasks that I'm actually happy to work with?'" (2014-2/60-66)

One of them complained of the mental toll exacted by her responsibilities. Her plans for the day would inevitably be interrupted by upset or frustrated colleagues who would want the latest rumour.

Demonstrating their awareness of the complexities of the merger process, the HSR group realized that it would involve not only the design of a new organization but also working with the cultural, historical and emotional aspects. An HSR said: *We've gone through a lot of things over the last two or three years. (...) I know that we must start looking forward, but I believe we need to have our baggage sorted out a bit. All our leaders retired at the same time – they broke down mentally, and it was a hard blow. We have had many deaths, and ten or twelve layoffs. Yesterday it was announced that another one of our colleagues will be retiring. We cannot take any more! And a colleague was diagnosed with a brain tumour ... she had an operation yesterday*" (2014-2/445).

During the process of planning 'actions' to help solve the problems in the organization, it seems that the pressure continued: *"I think this is difficult. My colleagues are just so upset! They are tackling it in each their own way ... one makes plans with A and B, other hides behind a closed door and others sit at their desks with completely blank faces. (...) their reactions are very different"* (2014-4/34).

The special role of the HSR group became clear in the mentioned meeting with the leader group to discuss remedial 'actions' for the problems in the organization. The HSRs contained their colleagues' frustrations and were in a position to take 'action'. Their colleagues appeared to look to them as standard-bearers for a better future. An HSR commented: *"The meeting with the leader group was a brilliant idea. We haven't got much time for psychological first aid when it is overshadowed by the planning of the team structure. But it's important that the leaders are involved so we can find a common starting point"* (2014-3/253).

Another said that her colleagues had great confidence in her and trusted that she would bring up a problem so that a solution could be found.

69 MED is the Danish abbreviation for a joint agreement on involvement and participation of municipal employees and managers.

The problems handled by the HSRs lay below the surface as shown by their colleagues' strong and deep-rooted reactions. The shared basic assumptions that had kept the old group together were revealed in comments about a fear of annihilation and people having difficulties being open about their worries and taking care of their own integrity. An HSR commented: *"You feel it running below ground. There are people who know something, and there are others who don't know anything ..."* (2014-3/56) and *"Sometimes you're surprised by your colleagues' responses. Basically, I think it's probably because of all those changes, but there's also a personal factor. Some can't cope and go home sick, others hide their head in the computer, and we won't see them until they are done with the job. Others withdraw completely. And it's a great challenge for people who want to take a positive view of the process as it can be hard to avoid being drawn into the negative spiral"* (2014-2/12).

The organizational changes confronting the employees placed them in a new situation in which their belonging group no longer existed. It seems that this led them to retreat into subgroup formation and to transfer their anger, frustration and hope of containment onto the HSR group. While the subgroup phenomenon I witnessed seemed to allow the employees to maintain their solidarity through the described shared fantasies, it placed a pressure on the HSRs to help their colleagues to talk, reflect and trust that they would not be let down: *"I've had to push colleagues to bring their frustrations into the open. Some of them think 'it's just me, there's something wrong with me', but it shouldn't be that way! The issues have to be discussed and brought to the meetings"* (2014- 12/357).

The process of reflection and sharing observations behind closed doors made it clear to the HSRs that the reorganization raised serious problems not only for a few colleagues but for the group as a whole. Rather than addressing the loss of the belonging group as an individual problem, working with the group as a whole was the most appropriate vehicle for change, although an HSR expressed pessimism about the prospect of eliminating all frustrations. Overwhelmed by the hidden effects of the reorganization, she said that many of her colleagues complained of increasing health problems.

The HSR group's work helped its own members contain, reflect on and share their experiences in the merger process. In supporting their development of an interpretive stance (Shapiro & Carr, 1991, p. 87), the AR dialogue conferences prepared them for the dialogue with their colleagues and subsequent 'action'. It appears that the group's role as "elder siblings" enabled them to stabilize the organization during the change process.

Part 4: Discussion

The organization as a system consists of a number of subsystems; in this case the subsystems took different emotional positions. The citizen services had undergone continuous changes since 2007, and this supported a relatively mature approach which enabled it to transform uncertainty and chaos into calm and strategic strength. The library services had experienced a completely different process, almost akin to a mental disaster (Visholm, 2004, p. 185). The new organization's management team worked in relative isolation and its lack of awareness of the employees' underlying feelings prevented it from developing appropriate strategies for managing the change process. Moreover, the management's failure to offer a containing function forced the HSR group to take the leaders' place in

receiving the employees' projective identifications.

My first meeting with the HSR group revealed that the projective identifications represented deep emotions, and fantasies. At this point, the HSR group members seemed fixed in their role and were unable to reflect on and communicate the transferred emotions and expectations. During the merger process they made various attempts to remedy the emotions and supported each other in reclaiming and discussing these emotions in their local workplaces. They were not authorized to work independently with historical and cultural issues, or to introduce new collaborative working methods (e.g. working in teams). In the mentioned meeting with the leader group, I witnessed their call for new working methods, more informative reports and newsletters from management and staff meetings discussing the process and poor job satisfaction. Seminars focusing on team structure, welfare and other essential themes and nurturing new attitudes to good work were also discussed. The leader groups' lack of negative capability (French, 2002, p. 1209–1210) and negligence of group processes had several consequences. The employees' loss of their belonging groups was of major importance; poor containment and a loss of workplace history and culture were other consequences. In focusing on effectiveness in the merger process, the management failed to provide support for group processes that could have helped the new teams to move away from their fixed positions towards development and 'action'.

The metaphor of the world being turned upside down gives an apt description of the emotional impact of losing one's belonging group. The employees were deprived of the support necessary for accepting new attitudes, emotions and the loss of benefits and status conferred by established roles and positions – in the old organization the group members were able to work together in acceptance of each other, but the merger process brought into the light emotions such as greed, love, envy and hatred, which provoked judgmental remarks and conflict. Losing the belonging group and labelling those painful unconscious feelings led to anxiety and anger, stirring emotions that could no longer be accommodated by the group, but had to be directed against an external enemy, that is, the management group (Bion, 1993, p. 143). My interpretation is that the HSR group developed a holding function in relation to the organization. This brings to mind Proddgers's admonition: "For progression there needs to be a twofold process of mourning the lost group and a search for a new belonging group" (1993, p. 134). The leader group failed to instigate such a process.

The destructive forces directed at the belonging group by the merger process led to social defence mechanisms which distorted and depersonalized relationships within the organization through primitive processes of isolation, splitting, scapegoating and projection (Hirschhorn, 1990; Nitsun, 2006). The NPM-inspired change process necessitated defining new quality standards of work, and the dichotomy between old and new norms placed the employees in a double bind. They seemed to be paralyzed by their emotional reactions and the management's pressure for change, effectiveness and focus on economy, a predicament in which they were offered no help.

The participative AR process which I invited the staff representatives to join involved a collaborative exploration of employee involvement in organizational change. It is not possible to study such complex processes objectively or in isolation from the participants' value systems. As a researcher, I operated inside the system and my data arose from my

interaction with the system. Moreover, the participants followed their own agendas in the processes. The process involved the participants and the researcher in interactive, cyclical and consultative processes in which the participants acted as guides to their own system and consulted me as a part of and facilitator for the group processes (Gabriel, 1999, p. 264). In hindsight, it would clearly have been advantageous to involve the whole organization rather than two selected groups in the dialogue conferences (Reason & Bradbury, 2008, p. 70). Although the leader group was represented in the dialogue conferences, this did not allow me the opportunity to explore its group dynamics, something which would have enabled me to discuss their responsibility for the absence of focus on the history and culture of the workplace and on the emotions experienced by staff members. Involving the leaders in the work on adopting an interpretative stance would be a prerequisite for developing a shared interpretation and sense of relatedness between organization, management and employees in the important work with the belonging group and containment in relation to change processes in organizations (Shapiro & Carr, 1991).

Conclusion

In this study, I have described the serious impact of a large-scale organizational merger process on subgroups – more specifically its repercussions on the belonging groups in which the employees shape their identity as group members. The dramatic effects are taken as indication of the isolation in which the existing subgroups found themselves, a situation that had seriously affected transmissions within the system as a whole. Inside the belonging groups, the members developed shared understandings and aligned their behaviour with each other to avoid incohesion in the merger process.

An organization's leadership is responsible for ensuring that support is given to remedy its members' loss of belonging group and that the history and culture of their former organizations are not neglected. This could take place in a dual process of mourning the lost group and searching for a new belonging group. Securing a fluid transmission of information among groups is one of the steps in a successful process. But in the presented case, the leader group is shown to have failed in devising and implementing a concerted strategy for the change processes that could have secured a swifter and less painful reorganization by nurturing hope among all its employees. It appeared that the leader groups' distant attitude insulated them from vital information and that its members were surprised by the tumultuous events set in motion by the reorganization. As a result, their authorization as leaders was undermined.

In the two AR groups, the search for a new belonging group was crucial to their well-being and helped the organization as a whole through the restructuring process. Below ground, as it were, the HSRs exercised a containing function by addressing their colleagues' projective identifications.

It would clearly have been desirable to introduce all groups, the new leader group in particular, to the interpretative stance implemented in the two working groups. This would have allowed all parties to undergo a mourning process and verbalize their losses, as described by Shapiro and Carr:

We can change both ourselves and our environment. We have seen how a family can imaginatively recreate itself in the process of change. The issue may be raised whether an organization, too – like a human organism

– *can imaginatively reflect upon itself. (Shapiro & Carr, 1991, p. 67)*

To help the organization undergo such reflection, I argue that we must stimulate processes that consider the relationships between the individual and the group, and between the group and the organization. To help a system as a whole in moving from one kind of belonging group to another, its leaders need to develop skills in handling members' anxiety and fear of incohesion. By developing a negotiated interpretative stance that reflects the complexity of the system, the skills trained and used in the AR groups could have helped everyone in the system to move from a position of defence to a position of hope.

Litteraturliste

- von Bertalanffy, L. (1969). *General System Theory*. New York, USA: Braziliér.
- Bion, W. R. (1993). *Erfaringer i grupper* [Experiences in Groups and Other Papers]. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.
- Brunsson, N., & Olsen, J. P. (1993). *The Reforming Organisation*. London, UK: Routledge.
- Dalsgaard, L., & Jørgensen, H. (2010). *Kvaliteten, der blev væk* [The Quality that Disappeared]. København, Danmark: Frydenlund.
- Foulkes, S. H., & Anthony, E. J. (2003). *Group Psychotherapy: The Psychoanalytic Approach* [reprint of 1984, 2nd edn]. London, UK: Karnac.
- French, R., Simpson, P., Harvey, C. (2002). Negative Kapabilitet: The key to Creative Leadership. London, UK: *Human Relations*, October 1, vol. 55 (10), s. 1209-1226.
- Gabriel, Y. (1999). *Organisations in Depth*. London, UK: Sage.
- Gustavsen, B., Hansson, A., & Qvale, T. U. (2008). 'Action' research and the challenge of scope. In: P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *Handbook of 'Action' Research: Participative Inquiry and Practice (2nd edn.)*. London, UK: Sage, s. 63–76.
- Heinskou, T. (2004). Her-og-nu som psykoanalytisk metode og indlæringskoncept i gruppe og organisation [Here-and-now as psychoanalytic method and learning concept in groups and organizations]. In: T. Heinskou & S. Visholm (Eds.). *Psykodynamisk organisationspsykologi — på arbejde under overfladen, Bind I*. [Psychodynamic Organizational Psychology: At Work Below the Surface]. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 202–211.
- Heinskou, T., & Visholm, S. (2011). Indledning [Introduction]. In: T. Heinskou & S. Visholm (Eds.), *Psykodynamisk organisationspsykologi - på mere arbejde under overfladerne. Bind II* [Psychodynamic Organizational Psychology: at Further Work Below the Surfaces. Vol. II]. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 9–24.
- Hirschhorn, L. (1990). The Workplace Within. *Psychodynamics of Organizational Life*, Vol. 8. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hopper, E. (2009). The theory of the basic assumption of incohesion: Aggregation/ massification or (BA) I: A/M. *British Journal of Psychotherapy*, 25(2), s. 214–229.
- Jørgensen, B. (2004). Psykodynamiske perspektiver på ledelse [Psychodynamic perspectives on leadership] In: T. Heinskou & S. Visholm (Eds.), *Psykodynamisk organisationspsykologi — på arbejde under overfladen, Bind I*. [Psychodynamic Organizational Psychology: At Work Below the Surface]. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 159–173.
- Kruuse, E. (1996). *Kvalitative forskningsmetoder i psykologi og beslægtede fag* [Qualitative Research Methods in Psychology and Related Professions]. Slangerup, Danmark: Dansk Psykologisk Forlag.

- Miller, E. J. (1989). *The 'Leicester model': Experiential Study of Group and Organizational Processes*. London, UK: Tavistock Institute of Human Relations.
- Nitsun, M. (2006). *The Anti-group: Destructive Forces in the Group and Their Creative Potential*. London, UK: Routledge.
- Obholzer, A., & Roberts, V. Z. (2003). *Det ubevidste på arbejde — fra arbejdspress til arbejdsglæde* [The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress in the Human Services]. København, Danmark: Psykologisk Forlag.
- Prodgers, A. (1999). Identity and the belonging group: personal integrity in the changing organisation. *Group Analysis*, 32(1): s. 125–137.
- Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.) (2008). *Handbook of 'Action' Research: Participative Inquiry and Practice* (2nd edn). London, UK: Sage.
- Rouchy, J. C. (1995). Identification and groups of belonging. *Group Analysis*, 28(2): s. 129–141.
- Shapiro, E. R., & Carr, A. W. (1991). *Lost in Familiar Places: Creating New Connections Between the Individual and Society*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Stern, D. N. (1991). *Barnets interpersonelle univers* [The Interpersonal World of the Infant. A View from Psychoanalysis and Developmental Psychology]. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.
- Visholm, S. (2004c). Modstand mod forandring — psykodynamisk perspektiv [Resistance to change: A psychodynamic perspective]. In: T. Heinskou & S. Visholm (Eds.). *Psykodynamisk organisationspsykologi — på arbejde under overfladen, Bind 1*. [Psychodynamic Organizational Psychology: At Work Below the Surface]. København, Danmark: Hans Reitzels Forlag, s. 174–201.
- Winnicott, D. W. (1960). The theory of the parent–infant relationship. *The International Journal of Psychoanalysis*, 41, s. 585–595.
- Zinkin, L. (1983). Malignant mirroring. *Group Analysis*, 16(2), s. 113–126.

Bilag 5: Action Research on Employee Silence: The Need for Negative Capability in Leadership

Abstract

Focusing on the role of leadership, this report on an 'action' research process discusses employee and organisational silence. Applying system psychodynamics to organisational theory, I argue for tolerance to provisional indecision in leadership as a means to promote openness and acceptance of debate and criticism in a climate that takes into account the unconscious dynamics of organisations.

The research process focused on a merger between the citizen service center and the local library services in a Danish municipality of some 60,000 inhabitants. Staff members were urged to participate in working groups to discuss the reorganisation as such and their future tasks; however, disaffection and concerns about job security gave rise to serious problems between staff and leaders, and no constructive dialogue was established to deal with the issues. Employees' failure to speak up and address their concerns was alleged by management to be the stumbling block to further 'action', and thus management ignored potential system failures. This position is based on an understanding that 'talking about others' creates a negative spiral of gossiping and distortion of facts. A management perspective that emphasized assertive 'action' thus exacerbated staff frustrations and prevented the management team from acknowledging the true problems facing the organisation.

Keywords: system psychodynamic approach, negative capability, organisational silence, basic assumptions, organisational change.

Introduction

My research was motivated by the finding that despite positive attitudes to employee involvement and a formal system to support organisational involvement, the employees felt they were not being meaningfully involved in the organisational change process, causing them to remain silent about issues of importance to their wellbeing and sense of job security. Reflecting this aspect, my research question came to be as follows:

Do employees choose to remain silent about important issues at their workplace as a sign of dysfunctional organisational processes and basic assumption behaviour (Bion, 1991)?

If so, I argue that we must see employee silence as a system issue and not as a personal issue.

The various perspectives on employee voice stem from research in disciplines as diverse as research management, political science, economics, organisational behaviour, psychology and law (Wilkinson, Dundon, Donaghey & Freeman, 2014). Considering employee silence, the opposite of employee voice, as the withholding of opinions about problems at the workplace (Morrison & Milliken, 2000), I argue that it should be interpreted as a

system psychodynamic issue (Stapley, 2004; Heinskou & Visholm, 2004, 2011; Stapley, 2006; Sievers, 2009; Armstrong & Rustin, 2015; Long, 2016). Silence is cast as part of the ‘frontier of control’ in analyses of organisational behaviour and industrial psychology (Cullinane & Donaghey, 2014). Managerial intervention should be based on negative capability⁷⁰, that is, reflection and communication to nurture an organisational culture that encourages listening, reflecting and discussion (French, Simpson & Harvey, 2002, French & Simpson, 2004).

The preunderstanding behind my research question is that employees see things that managers do not and have an inside perspective on what is working and what is not in the organisation while dealing with customers and interacting with other employees: problems that are brewing, inefficient systems or inappropriate activities, opportunities for improvement, strategic issues and so on (Morrison, 2014). Employee voice is very important, perhaps even necessary, for an organisation to function effectively. Voice is associated with a wide range of positive organisational outcomes, such as learning, improved work processes, innovation, error correction, the curtailment of illegal or immoral behaviour, and crisis prevention (Morrison, 2014). Communication is the key to an organisation’s success, and if employee silence does occur communication will suffer and ultimately harm the overall functioning of the organisation. In this way employee silence is smothering innovation and perpetuating poorly planned projects that lead to defective products, low morale and a damaged bottom line (Bagheri, 2012). We must be aware that there is case-based evidence that employee silence can undermine organisational learning, error correction, and crisis prevention (Morrison, 2014) and that silence can exact a high psychological price on individuals by generating feelings of humiliation, pernicious anger, resentment, contaminate every interaction, shut down creativity and in this way undermine productivity (Morrison, 2014). Employee silence affects the personal well-being of employees, increases stress, and gives rise to a feeling of guilt, especially in organisations where employees are prone to experience psychological problems and find it difficult to see the possibility of change (Bagheri, 2012). Beheshtifar points out that the reason for silence seems to be: *“fear, embarrassment, narrow conceptions of ethical responsibility, implicated friends, lack of opportunity for ‘voice’ and a lack of organisational political skills”* (2012, p. 278). Considering the theorised potential negative consequences associated with voice, it does not come as a surprise that studies have found employees to be more likely to engage in voice when they have a greater sense of psychological safety and are more likely to remain silent when they perceive voice to be unsafe. The more personally risky that voice is perceived to be, the less inclined will an employee be to voice ideas or concerns (Morrison, 2014). The relatedness in the organisation creates a climate of silence in which the employees as a group are relating (Stapley, 2004).

In this paper I argue that from a system psychodynamic perspective, we must view silence as a sign of dysfunctional processes in organisations characterised by two shared beliefs: *“(a) that speaking up about problems in the organisation is not worth the effort, and (b) that voicing one’s opinions and concerns is dangerous”* (Morrison and Milliken, 2000). These factors, including patterns of organisational policies and structures, demo-

70 The phrase was coined by the nineteenth-century poet John Keats.

graphic characteristics, beliefs structures within top management teams, and processes of collective sense-making and communication all contribute to explaining how employees become disillusioned and disinclined to speak up and voice their concerns.

The paper is organised into four parts. The first part discusses theories of employee and organisational silence from a system psychodynamic perspective, while the third focuses on an analysis of silence from a system psychodynamic perspective, as related to the case, and emphasises the need to approach employee and organisational silence from a depersonalised perspective that treats silence as a symptom of basic assumption dynamics. As an introduction to part three, a merger case and the 'action' research (AR) project are introduced in part two. In the last part I conclude that the organisational climate and leadership are responsible for the aggravating and entrenched staff frustrations and employee silence. The management team needs to rethink its style and behaviour to change the contagion of silence in the organisation.

Silence According to a System Psychodynamic Approach

Employee silence is viewed as a sign of an organisational culture characterised by injustice, inappropriate group behaviour, leadership challenges and the proliferation of basic assumptions (Bion, 1991; Hopper, 2003; Miller, 2010). Typical symptoms include fear, unspoken opinions, groupthink, shared fantasies, conflicts, conformity and labelling. Bion posits that such signs can be analysed either at the level of the individual or the group. In both cases they are best viewed as unconscious and anonymous contributions to the collective self. Applying Bion's concepts and, as mentioned earlier, I believe that employee silence reflects basic assumption processes arising from shared fantasies in the group (1991).

Based on a system psychodynamic understanding, an organisation is a *'network of thoughts, ideas and feelings that create the social system as it is and more creatively, as it might become'* (Long, 2013), defined by its boundaries, tasks and roles (Bertalanffy, 1969; Miller, 2010). The theory on basic assumptions is premised on the unconscious life of organisations (Bion, 1991; Miller, 2010) and the group's emotional processes (Hampton, 1999). A system psychodynamic perspective challenges the idea that unconscious processes are 'elusive and can only be observed through their effects or inferred from the gaps in our direct experience, and, hence, [are] constantly hypothetical and open to challenge' (Long, 2016). By creating a collective space for experiential learning, employees and managers are enabled to recognise the conscious and unconscious factors that contribute to the systemic processes leading to silence in the organisation. The successful handling of decision-making challenges depends on allowing time for reflection rather than immediate 'action' (Krantz, 2013). As indicated by French and Simpson (2014):

"Suspended attention is rooted in the desire to seek the truth and expresses itself in a range of mental dispositions that have been variously described as: patience, observing, waiting, listening, reverie, watchfulness, discernment, and the capacity to stay in the moment without memory or desire".

The authors go on to say that *'these states of mind depend on the capacity to contain emotion without being unnerved by it'* (2014) and the capacity to transform experiences into

thought by being available for thought on behalf of a group or organisation (2006). Elaborating on negative capability, Bion adopts the term to show the necessity of tolerating uncertainty and inaction until time and reflection allow for well-founded decisions (1991).

However, traditional management competences are associated with clear analytical thinking and decisive ‘action’ (Northouse, 2015), sometimes described as positive capability (French & Simpson, 2014; Armstrong, 2005). As a result, leaders may be too impatient to examine the emotional conditions behind the parties’ positions until solutions start emerging (Henriksen & Dayton, 2006; Bagheri, Zarei & Aeen, 2012). Communication barriers and interests also give rise to conflict (Pardo del Val & Martinez Fuentes, 2003). Where competences and positions are in a flux, management must take responsibility for developing a supportive and trustful framework for the transition process.

Research on employee and organisational silence

Research on employee and organisational silence has highlighted the need for team leaders and managers to be wary of silence and to analyse the factors influencing group behaviour. Although the study of silence is a relatively new area when compared to research on employee voice (Timming & Johnstone, 2015; Beheshtifar, Borhani & Moghadam, 2012), an inclusion of this perspective will help us interpret silence from a system psychodynamic perspective informed by notions of basic assumption behaviour. The importance of the issue is demonstrated by its negative impact on decision-making processes and organisational learning (Milliken & Morrison, 2003). Employee silence was studied through the perspective of justice theory, but corporate scandals, revealed by whistleblowers, for example, demonstrated its relevance for management practices and organisational policies (Beheshtifar et al., 2012). The serious impact was illustrated in Pinder and Harlos’ (2001) examination of the abuse of women at American military bases. Others sought to explain the ‘spiral of silence’ to understand the dynamics of homosexual people’s choice to speak up or remain silent in the workplace (Bowen & Blackmon, 2003; Beheshtifar et al., 2012).

Where early definitions of silence by Hirschman (1970) equated silence with loyalty – based on the maxim that *‘nothing was wrong if concerns were not being voiced’* – later research has shown that silent employees are not necessarily content (Pinder & Harlos, 2001; Beheshtifar et al., 2012). Applying Pinder and Harlos’ definition, I have viewed silence as:

‘The withholding of any form of genuine expression about the individual’s behavioral, cognitive and/or affective evaluations of his or her organisational circumstances to persons who are perceived to be capable of effecting change or redress’ (Pinder & Harlos, 2001).

Whereas the concept of employee silence focuses on the individual’s behaviour, organisational silence concerns cultures riddled by inefficient and costly processes relating to meetings and the launch of new initiatives (Bagheri et al., 2012). While Henriksen and Dayton warn that the atmosphere in groups and systems may perpetuate organisational silence because of the fear of implication in wrongdoing or questionable practices (2006), others stress the role of silence in supporting the viability of the business by the withholding of sensitive information (Cullinane & Donaghey, 2014). Morrison, See and Pan

(2015) argue that a feeling of powerlessness is a key factor in employees' decision to remain silent among colleagues, and they continue: *'[F]eeling more powerful, even when one is interacting with someone of higher rank, can reduce the tendency toward silence and encourage individuals to speak up when they have potentially useful information to share'* (2015).

The importance of psychological safety in the workplace to individuals, groups as well as organisations is documented by its strong correlation with high employee performance (Pacheco, Moniz & Caldeira, 2015). However, team members' interdependence is bound to create occasional tension, and, depending on their internalised experience of the consequences of taking interpersonal risks, the need for psychological safety affects a person's inclination to express thoughts, ideas and information rather than defending the personal self. Psychological safety thus plays a key role in organisational learning and behavioural change.

In uncovering the spiralling silence, Morrison and Milliken identified contagion as a *'fundamental process that seems essential to understanding silence and voice in organisational settings (...). In other words, what begins as silence about one issue can spread to become silence about a range of issues'* (2003). Employees' work and interaction with customers and other employees allow them to see emerging problems, inefficiency, inappropriate activities, opportunities for improvement, etc. Yet, the managers that are in a position to act may be unaware of this if their employees feel their best option is to say nothing (Morrison, 2014).

Contagious silence exacerbates negative well-being. Signs such as an increase in sick days, negative or passive attitudes and reactions to change can develop despite the employees' positive attitude to change. In the growing silence, they will attempt to satisfy their individual needs in order to avoid harmful psychological effects (Bagheri et al., 2012). The suppression of negative feelings, such as anger and resentment, may impact on the person's self-understanding and ultimately threaten productivity (Morrison, 2014).

Employee silence is not just the result of a conscious choice. As Morrison points out, non-conscious processes are also involved: *'If an employee experiences a high level of fear, perhaps stemming from an angry outburst by a boss, the employee may automatically retreat'* (2014). In their discussion of employees' internalised representations of their experience with silence or interaction with authorities, Pinder and Harlos (2001) likewise stress the influence of deeply held schemas of organisational behaviour and the importance of feeling safe in the workplace. A climate encouraging discussion can develop only if supported by psychological safety and openness in the system as a whole. Despite efforts to hide problems in the management team, poor interaction and intolerance to disagreement will often be visible to the employees. Henriksen and Dayton point out the value of criticism to health sector organisations:

'It is time for managers to value [employees] who present evidence contrary to the view that things are alright, who create cognitive dissonance that serves as an impetus for change, and who step out of their accustomed roles to help solve the problem-behind-the-problem. And foremost, it is time [for]

managers and their leaders to value these qualities among themselves' (2006).

In Morrison's view, 'voice' is associated with a wide range of positive organisational outcomes, such as learning, improved work processes, innovation, error correction, the curtailment of illegal or immoral behavior, and crisis prevention' (2006). In understanding the importance of voice, leaders must change their mindset instead of adopting the approach that 'all is well if nobody says anything'. By understanding unconscious processes as a network of thoughts, symbols and signifiers that give rise to many feelings, impulses and images – and importantly, give rise to meaning – the unconscious is like a 'world wide web' (Long, & Harney, 2013) and therefore leaders have to pay attention to signs of unconscious processes in the organisation. Signs such as silence are of major importance because silence affects the organisation as a whole. A psychologically safe atmosphere in which communication based on negative capability and personal experience facilitates collaboration and voice in collective trust-building processes should thus be nurtured.

According to Bagheri et al., an organisational climate of silence is the product of collective sense-making in which employees try to align their opinions about the workplace with those of their colleagues; it stems mainly from top managers' fear of negative feedback from subordinates, and a 'we-know-best' ethos that sees employees as self-interested and untrustworthy. Disagreement and dissent are shunned, whereas positive capability, unity and consensus are welcomed (2012), which my research shows to be a central problem.

Silence as a sign of dysfunctional processes in the system as a whole

Henriksen and Dayton (2006) observe that leaders who expect employees to '*speak up if they have problems*' seem to consider silence as an individual trait rather than a result of organisational dynamics. The individual members and the group contribute anonymously without being conscious of the basic assumption processes that exist at a given time and reflect individual and group characteristics. These processes influence the interaction between individuals and groups in ways that help people make sense of experiences and develop defence mechanisms against uncertainty and anxiety (Miller, 1989). To understand how silence develops within an organisation, employees' disinclination to speak up must be understood as a system psychodynamic problem, rather than as an individual problem. Sustainable change processes depend on leaders' efforts to show that employee information offers a valued contribution to the decision-making process, based on the understanding that the group and organisation are not entities with an objective reality; they are ideas and constructs that we hold in our minds. A particular group is a construct substantially shared, explicitly or implicitly, by a number of individuals (Miller, 2010).

Silence is thus a sign of system psychodynamic problems involving basic assumption dynamics in the organisation, which give rise to unconscious processes. The basic assumption processes (Bion, 1991; Hopper 2009) of silence show a pattern of incohesion: Aggregation/Massification or (ba) I: A/M derived from the fear of annihilation and the characteristic forms of protection against it. Creating reflection space for experiential learning in groups and organisations (Krantz, 2013) enables employees and managers to achieve insight into the conscious and unconscious factors that contribute to silence. A psychologically safe work environment can help transform an organisational culture by empowering employees to speak up.

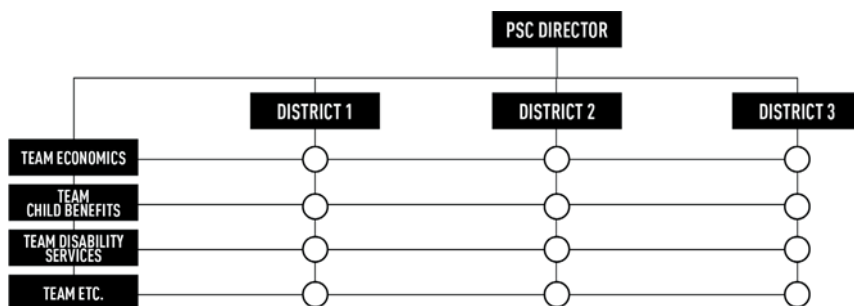
Having established employee and organisational silence as signs of systemic psychodynamic problems that are rooted in basic assumption dynamics, I present the abductive analysis of the AR project. **An institutional change processes**

Background

The backdrop to the case was the New Public Management (NPM) paradigm emerging in 1983, signaling a comprehensive shift in the way social welfare and public services were perceived (Dalsgaard & Jørgensen, 2010). A sweeping local government reform in Denmark cut the number of municipalities (Heinskou & Visholm, 2011) from 271 to 98 and gave rise to the introduction of new management systems focusing on effectiveness and technical and quantitative approaches to leadership. Another factor was the cutting-down by local authorities of the administrative workforce as an austerity measure in response to the financial crisis of the late noughties.

Merging two organisations

Following the 2007 national reform of the local government setup, as a result of which three municipalities merged into one, the organisation of the citizen services departments had been restructured several times to improve and rationalise operations and facilitate access to municipal services. However, its leadership, consisting of a director and three geographic district heads, had been unchanged for a number of years. The three separate administrative units were each supervised by a district head, charged with responsibility for day-to-day services within his area of authority. The employees were connected to an array of teams in a matrix organisation, being assigned to both a local district and a task-based team dealing with, e.g., child benefits, driving licences or disability services, as shown in Figure 1⁷¹.



Bilag 5, figure 1: Citizen services – organisation structure 2007–Dec. 2014

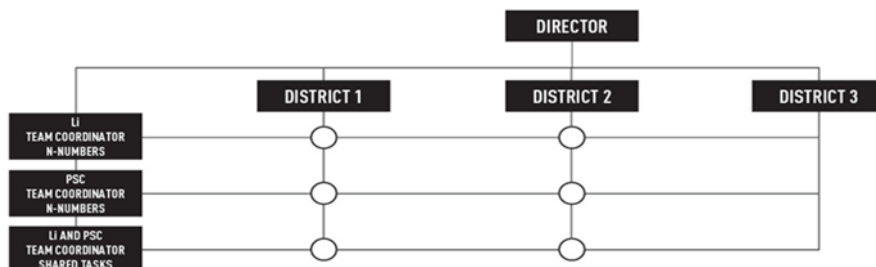
In contrast to the citizen services department, the organisation and work routines of the library services department were only marginally affected by the 2007 reform. The tasks and composition of staff at three different locations remained unchanged, with the three separate administrative units continuing their diverse work routines and procedures. While the new management had no historical experience to base its decisions on, most of the staff had been employed for many years, some up to three decades. The organisation structure of the library services is shown in Figure 2.

71 Matrix inspired by Shin & Shull, 1978.



Bilag 5, figure 2: Library services – organisation structure 2007–Dec. 2014

The integration with the citizen services department began in May 2012 with the appointment of an interim director to take over from the former library services director. With a brief to downscale library services resources, she cut the staff, discharging four persons and entering into severance agreements with a further six employees. Three deaths had occurred during the period. Later, nine employees left their jobs for various reasons. A permanent director was appointed in May 2013, tasked with amalgamating the two services into a new organisation with a branch in each of the three districts. In September 2013, a new head of library services was hired, bringing the management team to a total of five people. Figure 3 shows the result of the amalgamation.



Bilag 5, figure 3: Merged organisation structure, Jan. 2015

The very different histories of the two municipal organisations meant that they were not equally prepared for the change process. In the library services department, the new regime had upset long-ingrained routines and relationships. Staff response to the imminent changes are typified by a working team member's comment that *'heaven and earth were turned upside down'*, indicating that the prospect of losing hard-won benefits and the ensuing bitterness had been laid bare. A colleague admitted that *'decade-old working patterns were not easily changed'* and *'we may do some things differently here, but we have lived with this for forty years'*. The group of Health and Safety Representatives' (HSRs) frustrations about silence rather than talk among staff members were reflected in comments such as, *'You will be surprised to see how people react; some report sick, others will just stay glued to the computer screen until they've finished the job. They may not say so directly, but it's obvious that this makes them nervous'*.

The 'action' research project

The AR project involved two groups that were followed for 18 months. In the five months from August to December 2013, I followed one of six mixed groups of employees. Representing all districts and professional groups, their task was to discuss the change process and report their views to management. Throughout 2014, I worked with the group of Health and Safety Representatives (HSRs) from both organisations. The AR project ended when the reorganisation process began to take effect in January 2015.

Dialogue conferences were organised to stimulate collaboration between employees and managers throughout the organisation. Focusing on the involvement of employees in the change processes, the conferences were intended to be a 'power-free' forum that would encourage employees to express their honest views without fear of reprisals.

As a researcher my role was to develop an experiential learning environment in which employee involvement could be nurtured. To foster change and allow unconscious patterns to be raised to a conscious level, I encouraged free-floating discussions, emphasizing the importance of communication supported through mirroring, exchange, resonance and translation (Shapiro & Carr, 1991; Foulkes & Anthony, 2003).

Besides my involvement in the employees' discussions of work-related problems and the planning and execution of the 'actions' decided in the groups, I participated in a – largely unfruitful – meeting with the management team to reach a shared understanding of the problems in the organisation. I thus played no role in day-to-day workplace relations between the dialogue conferences⁷².

The analysis is based on field notes, the participants' informal notes, and transcribed recordings of the dialogue conferences and management team meetings. Written communications from group members describing their experiences of the process and their suggestions for intervention were also consulted.

An abductive analysis of silence

The abductive analysis is based on organisational semiotic epistemology, whereas an organisation can be characterised as a community of people that share knowledge of behaviour and participate in the social construction of this knowledge. The aim of organisational semiotics is to understand organisations based on the use of signs, texts, documents, sign-based artefacts and communication, whereas dynamic semiotics focuses on analysing the communication of people during work. Each sentence is a step in a process aimed at creating a common image of the situation (Gazendam, Jorna & Liu, 2004).

The new relations and hierarchies among employees and managers caused by the merger of the two services had created widespread tension – between the individual and the group, the groups and the organisation, the organisation and the wider context (Miller, 1990). The AR project uncovered management's poor understanding of the causes of employee silence by its maintaining that unless problems were voiced directly by those affected, they were best left alone. Management rejected opportunities for remedy by turning a deaf ear to the HSRs' appeal that employee frustration should be addressed. Equating silence with acceptance, management was content to assume that dissenters would speak up, a position that reflected a supercilious attitude and ignorance of the real situation: *'The team?*

72 The AR project was initiated by me as a part of my PhD studies. No payment was involved.

leader asks whether anyone wants to say something? And the director says: Are there no group members who wish to make any comments? No-one has anything to say!' Thus, the director expects the employees to speak up individually, instead of talking to the group about the 'knowing of acquaintance' (Stapley, 2004). In short, leaders must demonstrate a willingness to understand the complexity of the socio-technical systems of which they form part, and they must be prepared to break the silence.

Regardless of the way in which opinions are voiced, management should be aware that important information may be lost if outspoken employees are negatively labelled. The climate of injustice and labelling prevented a thorough examination of the situation to help solve 'the problem-behind-the-problem'. The director says: *'This woman – we are not talking about her being petulant, but rather giving off petulant vibes. The other one, I'm sure, is the one pulling the strings and she knows how to make a mountain out of a molehill'*. If the employees speaking up are viewed as troublemakers, this affects the sense of psychological safety in the organisation. In a system psychodynamic perspective, the scapegoat is the one in the group carrying projections on behalf of the group and the system. In this case the director is projecting her problems onto the employees by dysfunctional mirroring (Hawkins, 1986; Nitsun 2006) and not addressing the problems which are the management team's area of responsibility.

The organisational change processes were hampered not only by the employees' reticence about sharing their thoughts, but also by management's lack of attention to their experience and competences. Two directors had taken up their posts only after the initiation of the change process, affecting the whole organisation's ability to effectively tackle the issues, as they had not had time to establish themselves as a team with a shared understanding of leadership roles and behaviour. Their teamwork failed to develop, and differences of opinion about relation-building with employees were evident. The problems were deepened by the new director's uncertainty about the most effective strategy: Whether to adopt a solicitous or a confrontational positive capability style vis-à-vis the employees. She ascribed the problems to inter-group schisms, as the four middle managers tended to pair up against each other in conflicts. Despite the positive effect of one team leader's coffee-and-small-talk meetings, the director labelled the meetings as a way of 'nursing' the employees. In a team headed up by another team leader, serious problems with stress and sick leave were ignored. Reflecting on this and on the team leader's very business-like meetings, the director ascribed the problems to the absence of a 'nursing gene': *'The team leader is doing the things he is expected to do, but I'm wondering whether he may lack the nursing gene'*. The director sympathises with positive capability by saying that *'the team leader is doing the things he is expected to do'*. The director pays attention to the team leader's 'actions' and not the absence of reflection and mentalisation. If using negative capability in relation to the employees, the team leader would have to reflect and share thoughts about the situation with the group and invite the group to be a part of the solution. The director talks about reflection and mentalisation as 'the nursing gene', which stamps negative capability as being negative.

The organisational censorship and neglect of the problems resulted in a highly charged atmosphere, characterised by shared fantasies of managers and employees. The HSRs' awareness of problems was all the more frustrating in that their appeals for a more principled dialogue were rejected. With a management team avoiding problems and a tight-

lipped staff, the negative cycle of silence and misunderstandings continued. The employees' bewilderment was characterised by various remarks from working group members, such as, *'We need to vent our frustrations, but in the proper places, not in the corridors'* and *'People spend so much energy talking in the corridors, asking "What does this mean?" and "Who said that?" and so on'*. Towards the end of the AR project, cautious optimism was, however, voiced when a group member commented, *'In the beginning, people were very critical towards the changes – that has improved, but they still need to voice their opinions'*. The lack of psychological safety and personal internalised representations of their experiences led to very different reactions among the employees. Seeing their colleague's reactions made a strong impression on the relatively empowered members of the HSR group: *'Everyone's depressed, but they all react in their own way. One employee throws herself into different projects with lots of other people, other hides behind a closed door. Many employees are downcast – you know, our reactions are so different.'* The feelings of humiliation and anger led to work inefficiency, inappropriate activity and absence. Negative attitudes and passivity squandered opportunities for organisational learning and development. The basic assumption processes (Bion, 1991; Hopper 2009) in the group of employees showed a pattern of incohesion.

In the climate of distrust and failed communication between team leaders and the AR groups, the practice of labelling of individual employees as 'complainers' or 'trouble-makers' subjected them to extreme pressure, while it also illustrated the team leaders' projection through dysfunctional mirroring (Hawkins, 1986; Nitsun, 2006) of problems onto the employees and their failure to consider the need for changes of behaviour and strategy. The two AR groups were careful to avoid openly criticising those in power and mostly directed their mounting frustration at their colleagues, as it became clear that the climate only reinforced their colleagues' silence, for example when, early on, the working group was unsuccessful in eliciting its views on the psychological working environment in an anonymous survey. The impotence felt by the groups was revealed by critical remarks about their colleagues, such as *'Why don't they say what they think instead of becoming angry and walking away!'* and *'Sometimes, I feel they are simply unloading on me – it just goes on and on'*. An HSR had to take sick leave due to stress, which illustrated the frustration felt by employees. The transference of conscious and unconscious emotions and projective identification in the group led to regression (Stapley, 2004), and the problems were not expressed in formal settings.

The HSRs' knowledge of their colleagues' serious problems compelled them to warn management that the imminent break-up of old districts and new demands for collaboration, specialisation and task coordination caused alarm among the library staff. Despite the HSRs' suggestions and offer of help in the form of defining a framework for teamwork, management only introduced such methods very late in the process.

Commenting on the effect of working group discussions and the dialogue conferences, an HSR indicated that by participating she had gained vital emotional support during a difficult period. The members of the AR groups developed competences in containment (Bion, 1991) and investigating complex feelings and issues. As their colleagues' silence gradually subsided because of these efforts, they started examining shared assumptions (Bion, 1991) and self-understanding. By containing (Bion, 1991) general frustrations, they were thus able to support broader involvement.

Conclusion

This report on an AR project concerning the merger of two municipal service organisations has analysed employee involvement in the change processes and attempted to identify the factors hampering it. The findings point to major problems with employee and organisational silence, reflecting the existence of psychodynamic problems and basic assumption dynamics in the organisation. The management team's dismissal of employee silence as obstructive individual resistance to change led to widespread frustration and passivity, with serious consequences for individuals, groups and the system as a whole.

In all organisations, different perspectives and power aspirations cause tension between managers and employees. In the 'action' research project, the monthly dialogue conferences demonstrated the development of the participants' competences in reflecting on and discussing organisational and interpersonal problems and their repercussions. Both employees and managers were, however, caught in a double-bind that prevented them from breaking the silence between them because of labelling and the leadership tenet that criticism should be voiced only by those directly affected by a problem. System psychodynamic theories of employee and organisational voice and silence support my abductive analysis, showing that negative capability in leadership is vital in developing a psychologically safe atmosphere in which open discussion and the voicing of criticism are encouraged, an approach that would support experiential learning and decision-making processes that take employees' perspectives into consideration.

The management team's self-understanding and behaviour must be considered in the analysis of the organisational changes. For example, the failure to appreciate one team leader's informal approach meant a lost opportunity to understand the anxieties of the staff in a system psychodynamic perspective. Supporting another team leader's formal approach seemed to indicate avoidance of any negative feedback on his recent appointment, perhaps out of consideration for his as yet unestablished position. When considering the complexity of managing the change process in a fraught atmosphere, it is evident that more time should have been devoted to developing the management team's personal and professional skills in working with group processes in a culture of negative capability and containment.

An environment that nurtures negative capability and is open to guidance by experience requires that the leaders' behaviour reflects those qualities and that their understanding of systemic complexity supports them in tolerating a state of uncertainty. Realising that nothing is gained from interpreting employee or organisational silence as confirmation that staff are content with the situation is fundamental to achieving a trustful atmosphere in which managers' and employees' collective sense-making can support the understanding of the unconscious dynamics of their workplace. We have seen how silence served to highlight an unconscious, psychodynamic problem whose nature we cannot know. The pervading silence revealed a dysfunctional organisation, with a management team divided over the task of developing a new organisation through employee involvement. For change processes to succeed in a troubled organisation, a trustful culture building on involvement, voice and a sense of common responsibility is required. The branding as 'a nurse' of the only team leader who managed to create a constructive dialogue is one of many indications of the prevailing harmful atmosphere.

In the analysis of employee silence, a systemic approach focuses on the interplay between

the parties for a psychodynamic reflection. However, the uncovered structural problems with decision-making, organisational learning, communication, and so forth, also exhibit systemic failure. Using a system psychodynamic framework for the analysis of silence as a sign of underlying dynamics offers a deeper understanding of how unconscious processes influence organisational dynamics. The lack of encouragement to become involved in the change process initially made the employees extremely hesitant to discuss their grievances with either their team leaders or their elected representatives, a situation that was changed only as a result of the AR groups' strenuous efforts. It is difficult to see how voice could have been articulated without the AR groups and the formal communication structure with elected representatives (Cullinane & Donaghey, 2014).

This study would have gained in strength had the AR project focused directly on the impact of negative and positive capability and on involving the team leaders in the dialogue conferences, in which they did not wish to participate. Several questions need further exploration to improve our understanding of silence from a system psychodynamic perspective, according to which organisational silence is viewed as an indication of unhealthy unconscious processes.

Having shown the harmful consequences of silence for both employees and the organisation, I suggest that the management of change processes should be based on a system psychodynamic understanding of organisational signs, communication based on negative capability and the stimulation of knowledge based on experience.

Litteraturliste

Armstrong, D. (2005). *Organization in the mind: Psychoanalysis, group relations, and organizational consultancy: Occasional papers 1989–2003*. London, United Kingdom: Karnac, The Tavistock Clinic Series.

Armstrong, D. & Rustin, M. (Eds.). (2015). *Social Defences against Anxiety: Explorations in a paradigm*. London, United Kingdom: Karnac, The Tavistock Clinic Series.

Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, Vol. 1 (No. 1), 47–58.

Beheshtifar, M., Borhani, H. & Moghadam, M. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11), 275–282.

von Bertalanffy, L. (1969). *General System Theory*. New York: Foundations Development Application.

Bion, W. R. (1991). *Erfaringer i grupper* [Trans., Experiences in groups and other papers]. Copenhagen, Denmark: Hans Reitzels Forlag.

Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393–1417.

Budd, J. (2014). The future of employee voice. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon & R.B. Freeman (Eds.). *The handbook of research on employee voice*. London, United Kingdom: Edward Elgar Publishing, 477–487.

Cullinane, N. & Donaghey, J. (2014). Employee Silence. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon & R.B. Freeman (Eds.), *The handbook of research on employee voice*, London, United Kingdom: Edward Elgar Publishing, 398–409.

Dalsgaard, L. & Jørgensen, H. (2010). *Kvaliteten der blev væk – Kvalitetsreform og modernisering af den offentlige sektor*. [The quality that disappeared: Quality reform and public sector modernisation]. Copenhagen, Denmark: Frydenlund.

Foulkes, S.H. & Anthony, E.J. (2003). *Group psychotherapy: The psychoanalytic approach*. (Reprint of 2nd ed. 1984). London, United Kingdom: Karnac.

French, R., Simpson, P. & Harvey, C. (2002). Negative capability: The key to creative leadership. *Human Relations*, 55 (10), 1209–1226.

French, R. & Simpson, P. (2014). *Attention, cooperation, purpose: An approach to working in groups using insight from Wilfred Bion*. London, United Kingdom: Karnac.

Gazendam, H., Jorna, R., Liu, K. (2004). *Organizational semiotics*. Round table workshop 'An organizational view on interculturality and globalization' at the IASS 2004 Conference

Gustavsen, B., Hansson, A. & Qvale, T. (2008). 'Action' Research and the challenge of scope (2nd ed.). In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *The SAGE handbook of 'action' research: Participative inquiry and practice*, London, United Kingdom: Sage, 63–76.

- Hampton, M.M. (1999). Work Groups. In Y. Gabriel, *Organizations in Depth*, London, United Kingdom: Sage, 112–138.
- Hawkins, D. M. (1986). *Understanding reactions to group instability in psychotherapy groups*. London, United Kingdom: International Universities Press.
- Heinskou, T., & Visholm, S. (2004). Indledning [Introduction]. In T. Heinskou & S. Visholm (Eds.), *Psykodynamisk organisationspsykologi: På arbejde under overfladen*. Bind I [Psychodynamic organisational psychology: Work below the surface. Vol. I], Copenhagen, Denmark: Hans Reitzels Forlag, 9–24.
- Heinskou, T. & Visholm, S. (2011). Indledning [Introduction]. In T. Heinskou & S. Visholm (Eds.), *Psykodynamisk organisationspsykologi – på mere arbejde under overfladerne*. Bind II [Psychodynamic organisational psychology: Further work below the surfaces. Vol. II], Copenhagen, Denmark: Hans Reitzels Forlag, 9–24.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4 Pt 2), 1539–1554.
- Hirschman, A.O. (1970). *Exit, voice and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hopper, E. (2003). *Traumatic experience in the unconscious life of groups: The fourth basic assumption: Incohesion: Aggregation/massification or (ba) I: A/M*. London, United Kingdom: Jessica Kingsley Publishers.
- Krantz, J. (2013). Work culture analysis and reflective space. In S. Long, *Socioanalytic Methods: Discovering the hidden in organisations and social systems*. London, United Kingdom: Karnac, 23–44.
- Long, S. (Ed.) (2016). *Transforming experiences in organisations: A framework for organisational research and consultancy*. London, United Kingdom: Karnac.
- Miller, E.J. (1989). *The 'Leicester' Model: Experiential study of group and organisational processes*. London, United Kingdom: The Tavistock Institute of Human Relations.
- Miller, E.J. (1990). Experiential learning in groups. *The Social Engagement of Social Science*. London, United Kingdom: *A Tavistock Anthology*, 1, 165–198.
- Miller, E.J. (2010). *The 'Leicester' Model. Experiential study of group and organisational processes*. London, United Kingdom: The Tavistock Institute of Human Relations.
- Milliken, F. & Morrison, E. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1563–1568.
- Morrison, E. & Milliken, F. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25 (4), 706–25.
- Morrison, E. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173–197.

Morrison, E., See, K. & Pan, C. (2015). An approach–inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personnel Psychology*, 68 (3), 547–580.

Nitsun, M. (2006). *The Anti-group. Destructive forces in the group and their therapeutic potential*. London, United Kingdom: Routledge

Northouse, P. (2015). *Leadership: Theory and practice*. (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Pacheco, D., Moniz, A. & Caldeira, S. (2015). Silence in organizations and psychological safety: A literature review. *European Scientific Journal* (special edition), 293–308.

Pardo del Val, M. & Martinez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148–55.

Pinder, C.C. & Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.

Shapiro, E.R. & Carr, A.W. (1991). *Lost in familiar places: Creating new connections between the individual and society*. New Haven, CT & London, United Kingdom: Yale University Press.

Shin, B. & Shull, F. (1978). Matrix Organization and Associated Planning Behaviours: Conceptual Considerations. *Management International Review*, 18(4), 25-32.

Sievers, B. (Ed.). (2009). *Psychoanalytic studies of organisations: Contributions from the International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO)*. London, United Kingdom: Karnac.

Stapley, L. (2004). Introduction. In E J. Miller, L. J., Gould, L. Stapley & M. Stein (Eds.) *Experiential learning in organizations: Applications of the Tavistock group relations approach, 1–10*. London, United Kingdom: Karnac.

Timming, A. R. & Johnstone, S. (2015). Employee silence and the authoritarian personality: A political psychology of workplace democracy. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 154–171.

Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J. & Freeman, R.B. (2014). Employee voice: Charting new terrain. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon & R.B. Freeman (Eds.), *The handbook of research on employee voice*. London, United Kingdom: Edward Elgar Publishing, 1-16.



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Doctoral School of the Humanities
Kroghstræde 3
9220 Aalborg
Denmark

Bilag 6 - VEJLEDERERKLÆRING

Supervisor's statement regarding the PhD programme

PhD student : Susanne Broeng

Title of PhD project UK: Lost in the Present Moment - an action research study of change processes in public sector focusing on employee involvement.

Ph.d.-projektets titel DK: Fortabt i det nuværende øjeblik - et aktionsforskningsstudie af forandringsprocesser i den offentlige sektor med fokus på medarbejderinddragelse

I, the undersigned principal supervisor of PhD student Susanne Broeng, hereby state that the requirements for the completion of the PhD programme are met, cf. §14 (1), Ministerial Order No 1039 of 27 of August 2013 on the PhD programme at Danish universities.

1) PhD courses totalling approx. 30 ECTS points

List of courses and ECTS points

I alt ECTS er **33,3 point**

- a. Faculty of Health Sciences, University of Copenhagen Qualitative research methodology – 'Introduction course', **3,3 ects point**
- b. Comparative Social Science, University of Oslo Researching Learning in Formal and Informal Settings, Opgave: 'The power of Lifetrajectories in organizational development', **10 ects point**
- c. CBS, Copenhagen Business School Institutional Organizational Analysis – 'Change and Transformation', **5 ects point**
- d. National conference i Aktionsforskning 2013, Roskilde Universitet, Aktionsforskning som forskningspraksis, Status og Udsyn
- e. International conference i Participation and Power, Aalborg Universitet i København, 2013 Paper: 'Anti-groups and Action Research'
- f. The Leicester Conference 2014, The Tavistock Institute Authority & Role: Living, Leading & Learning in our Organizations, Opgave: 'Inddragelse og deltagelse i forandringsprocesser' **10 ects point**
- g. OPU 20 års Jubilæumskonference, København 31. oktober 2014
- h. Aktionsforskning kursus, Aalborg Universitet, 2014 Kursus med paper, **4 ects point**
- i. 9. Nationale conference i Aktionsforskning 2014, Aalborg Universitet, 'Dialog i et forandringsperspektiv', paper: 'Medforskerrollen', **1 ects point**
- j. Skandinavisk Arbejdskonference udi Tavistock Traditionen, Færøerne, 2015, 'Ledelse mellem Fantasi og Fakta'
- k. IGA Aarhus' Jubilæumskonference, Århus 2015, 'Glæden ved Gruppen'
- l. OPUS Conference, London, 2015, An organization to promote understanding of society, Paper
- m. Skandinavisk Arbejdskonference udi Tavistock Traditionen, Færøerne, 2016, Magt og 'Modstand under forandring'
- n. 32nd EGOS Colloquium, Naples 2016, 'Organizing in the Shadow of Power'



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

- o. The IXth Nordisc Group Psychotherapy Congress, Helsinki in Finland, 2016, 'Silence is Golden?'
- p. OPUS Conference, London, 2016, An organization to promote understanding of society
- q. Seminar med Farhad Dalal, Gruppeanalytiker, den 27. januar 2016 – 'The Analytic and the Relational – Inquiring into Practice'
- r. Seminar med Lionel Stapley and Evelyn D. Cleavelly 24.-26. februar 2017 – 'Advanced Training in Small Group Processes'.

2) Participation in active research environments

List of visits to other research institutions

- a. Faculty of Health Sciences, University of Copenhagen
- b. Comparative Social Science, University of Oslo Researching
- c. CBS, Copenhagen Business School
- d. Roskilde Universitet, 'Aktionsforskning som forskningspraksis'
- e. International conference i Participation and Power, Aalborg Universitet, København,
- f. OPUS Conference, London, 2015
- g. 32nd EGOS Colloquium, Naples 2016
- h. OPUS Conference, London, 2016

3) Teaching experience or other forms of knowledge dissemination

List of teaching and other knowledge dissemination activities

Ingen undervisningsforpligtigelse.

Date

Signature of principal supervisor

On the basis of the above statement of principal supervisor I, the undersigned director of the doctoral school, declare that the PhD programme has been completed satisfactorily

Date

Signature of the director of Doctoral School of the Humanities

Bilag 7: Ph.d. kurser med ECTS oversigt, samt konferencer og træningsseminarer

I alt ECTS: 33,3 point

Faculty of Health Sciences, University of Copenhagen Qualitative research methodology – Introduction course 3,3 etsy point

Comparative Social Science, University of Oslo, Researching Learning in Formal and

Informal Settings, Opgave: ‘The power of Lifetrajectories in organizational development’ 10 etsy point

CBS, Copenhagen Business School; Institutional Organizational Analysis – Change and Transformation 5 etsy point.

8. National conference i Aktionsforskning 2013, Roskilde Universitet, Aktionsforskning som forskningspraksis, status og Udsyn

International conference i Participation and Power, Aalborg Universitet København, 2013, Paper: Anti-groups and ‘Action’ Research

The Leicester Conference 2014, The Tavistock Institute Authority & Role: Living, Leading & Learning in our Organizations Opgave: ‘Inddragelse og deltagelse i forandringsprocesser’ - 10 etsy point

OPUS, København 20 års Jubilæumskonference, 2014

Aktionsforskning kursus, Aalborg Universitet, 2014, Kursus med paper 4 etsy point

9. Nationale conference i Aktionsforskning 2014, Aalborg Universitet,

Dialog i et forandringsperspektiv, Paper: Medforskerrollen 1 etsy point

Skandinavisk Arbejdskonference udi Tavistock Traditionen, Færøerne, 2015, 2016

- 2015 - Ledelse mellem Fantasi og Fakta og
- 2016 - Magt og Modstand under forandring

IGA Aarhus’ Jubilæumskonference, Århus 2015 – ”Glæden ved Gruppen”

OPUS Conference, London, 2015, 2016, 2017, 2018, An organization to promote understanding of society.

2015: Paper presentation

2018: Member of the ‘Paper Selection Group’, OPUS

32nd EGOS Colloquium, Naples 2016 - Organizing in the Shadow of Power

The IXth Nordisc Group Psychoterapy Congress, Helsinki in Finland, 2016 -

Silence is Golden? Deltog med workshop presentation: “If Silence is golden, what is then silver ...?”

1 day - seminar med Farhad Dalal, UK, gruppeanalytiker, 2016 - The Analytic and the

Relational – Inquiring into Practice

4 days -seminar med Lionel Stapley and Evelyn D. Cleavelly. London, UK, 2017 -

Advanced Training in Small Group Processes.

ISPSO (International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations) -

Conference: 2017, 2018

- København 2017 - Dreams always take place: Spaces, places, rooms and furniture, inside and around us.
- Dublin 2018 – Desires and Defence

Bilag 8: Fortroligt empirisk materiale

Guide til de empiriske data på USB-key: Susanne Broeng

Bilag 8.0 Afhandlingens analyse

Bilag 8.1 Baggrundsmateriale for analyse

- Bilag 8.1.1. Casebeskrivelse
- Bilag 8.1.2 Meningskondensering gruppe 1a
- Bilag 8.1.3 Meningskondensering gruppe 1b
- Bilag 8.1.4 Meningskondensering gruppe 2
- Bilag 8.1.5 Oversigt over empirisk materiale
- Bilag 8.1.6 Excel oversigt over tegn – de fem perspektiver

Bilag 8.2 Kommunal fusion

- Bilag 8.2.1. Data vedrørende gruppe 1a
- Bilag 8.2.2. Data vedrørende gruppe 1b
- Bilag 8.2.3. Data vedrørende sygefravær
- Bilag 8.2.4. Fredagsskema, eksempel

Bilag 8.3 Skole

- Bilag 8.3.1. Data vedrørende gruppe 2
- Bilag 8.3.2. Prospekt
- Bilag 8.3.3. Dagbøger
- Bilag 8.3.4. Fredagsskema, eksempel (Gruppen lavede ingen skemabesvarelser)

Bilag 8.4 Analyse

- Indholdsforetegnelse over analysen
- Figur 1, side 5: Matrix-organisering af Borgerservice
- Figur 2, side 5: Hierarkisk organisationsmodel for bibliotek
- Figur 3, side 13: Dialogkonference (1b) AMR gruppens mindmap
- Figur 4, side 19: Perspektiv 1
- Figur 5, side 27: Perspektiv 2
- Figur 6, side 32: Perspektiv 3
- Figur 7, side 34: Perspektiv 4
- Figur 8, side 36: Perspektiv 5
- Figur 9, side 40: Analyse på tavle
- Figur 10, side 44: Den semiotiske analysetrekant
- Figur 11, side 48: Two-way-screen-metaforen

Bilag 8.5 Dansk standard – transskription

Vejledning for transskription

Bilag 8.6: Foto af fysisk empirisk materiale



FACULTY OF HEALTH SCIENCES
UNIVERSITY OF COPENHAGEN



Certificate

Susanne Broeng

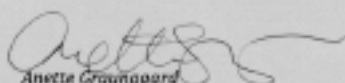
Has participated in the PhD course
Qualitative research methodology - Introductory course

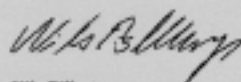
Course No.: 7039-13-00-00

3,3 ECTS-points

This course was offered by the
Copenhagen Graduate School of Health Sciences,
University of Copenhagen

Copenhagen, 19 April 2013


Anette Graungaard
Course director


Nils Billestrup
Head of Graduate School
Faculty of Health and Medical Sciences
University of Copenhagen



UNIVERSITY OF OSLO
THE FACULTY OF SOCIAL SCIENCES



Certificate

Oslo Summer School in
**Comparative Social Science
Studies 2013**

This is to certify that Susanne Broeng has successfully completed a PhD summer course titled:

Researching Learning in Formal and Informal Settings

This course took place 22 - 26 July 2013, and forms part of the doctoral training programme at the Faculty of Social Sciences at the University of Oslo. The course took the form of 20 hours of lectures, and included a compulsory syllabus of 900 pages. Susanne Broeng submitted a paper that was graded and commented on by the lecturer. A PhD course taken at the Oslo Summer School is given 10 credits according to the ECTS (European Credit Transfer System).

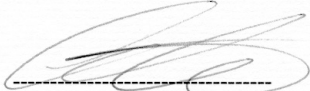
Title of essay:

The power of Lifetrajectories in organizational development.

Course lecturer:

Professor Anne Edwards

Dean



Faculty Director

PhD course diploma



Doctoral School of
Organisation and
Management Studies

SUSANNE BROENG

This is to certify that **Susanne Broeng** has participated in and fulfilled all requirements for the PhD course

Institutional Organizational Analysis – Change and Transformation

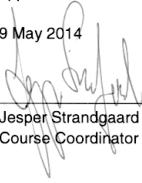
Offered by Copenhagen Business School from 5 - 9 May 2014.

Working hours: 5 ECTS

Course content:

The course focuses on the school within institutional theory that is rooted in sociology and not in economic theory. Within this boundary, first the course is concerned with the provocative foundational works of organizational neoinstitutionalism. The course reviews institutional contributions, exploring the unique, social constructionist approach used by organizational sociologists. Next, the course turns to some of the more recent advances in institutional analysis. Neoinstitutionalists are distinctive in that they are both historical and interpretive in orientation, exploring historical change and transformations in the meaning of organizational structures and practices. The course examines how institutions are constructed and diffused; how institutional elements are incorporated into and translated in organizations as well as how institutional change and institutional entrepreneurship is taking place within specific organization fields. The course examines diverse methodological approaches to the study of institutionalization processes – macro- as well as micro approaches. In addition, the course explores the applicability of neoinstitutional theory and methods to the empirical projects that the participants are currently working on. The goal of the course is to provide participants with a broad overview of organizational neoinstitutionalism and develop their capacity to use the approach in their own work.

9 May 2014


Jesper Strandgaard
Course Coordinator





AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

KURSUSBEVIS DIPLOM

Susanne Broeng

har deltaget i

**Ph.d. kursus Aktionsforskning
4.-5. November 2014**

4 ECTS

Department of Learning and Philosophy, Aalborg University

Søren Frimann
Lektor, Kursusleder

Antje Gimmel
Professor, Ph.d. programleder



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

DELTAGERBEVIS

Susanne Broeng

har deltaget i

Aktionsforskning

DIALOG I ET FORANDRINGSPERSPEKTIV

9. nationale konference

6.-7. November 2014 i Aalborg

Deltaget med paper:
Medforskerrollen

ECTS: 1

Søren Frimann

Lektor, Aalborg Universitet
Department of Learning and Philosophy, Aalborg University

Det bekræftes hermed, at nedennævnte Ph.D. studerende

Susanne Broeng

har erhvervet

10 ECTS points

for deltagelse Leicesterkonferencen 2014 og opgaveskrivning i den forbindelse

2. februar 2015

Søren Vindholm

Søren Vindholm, professor

Siden 1980'erne er en grundlæggende ideologisk opfattelse af, hvordan offentlig velfærd skal ledes og udføres blevet implementeret i Danmark gennem reformer og nye ledelsessystemer. Formålet med reformpolitikken er at videreudvikle en demokratisk styret offentlig sektor med fortsat udvikling af det danske velfærdssamfund med fokus på effektivitet, kvalitet og dokumentation.

I 2007 gennemførte regeringen implementeringen af Strukturreformen, også kaldet Kommunalreformen, med sammenlægningsprocesser mellem amter og kommuner. Kvalitetsreformen fra august 2007: 'Bedre velfærd og større arbejdsglæde' anviser, hvordan arbejdet med den ideologiske ændring af den offentlige sektor skal implementeres og at afbureaukratisering skal tage udgangspunkt i medarbejdernes erfaringer med, hvilke procedurer og krav der er en hæmsko i dagligdagen, altså gennem medarbejderinddragelse. I 2013 blev Kommunalreformen efterfulgt af en skolereform.

Denne Ph.D. afhandling omhandler en undersøgelse af medarbejdernes subjektive fortællinger om deres oplevelser af medarbejderinddragelse i forandringsprocessen.

Formålet med undersøgelsen er på den ene side at få empirisk indsigt i medarbejdernes oplevelser - bevidste som ubevidste - og på den anden side, at skabe viden, der kan bidrage til empowerment af medarbejderne.

Medarbejdernes oplevelse af medarbejderinddragelse undersøges ud fra den paradoksale situation, at Kvalitetsreformen, 2007, fremhæver betydningen af at inddrage medarbejdernes viden og erfaringer for at kunne sikre høj kvalitet i den offentlige service, samtidig med at kommunerne gives en bunden opgave med at reducere de offentlige udgifter og effektivisere, hvilket ikke nødvendigvis indebærer hensyn til medarbejdernes erfaringer og oplevelser af situationen.

Afhandlingen viser, at selv om der udtrykkes positive intentioner om inddragelse både hos medarbejdere og ledere, så opstår der et relationelt kommunikativt problem mellem ledelse og medarbejdere meget tidligt i forløbet med forandringsprocessen. Problemstillingen viser, at ledelse og medarbejdere ikke har en fælles intentionel og emotionel forståelse af de problemstillinger, som forandringsprocessen åbner for. Den manglende fælles forståelse af den psykiske realitet åbner for alvorlige problemstillinger blandt medarbejderne, hvor tavshed over for ledelsen er det mest prægnante udtryk. Fraværet af afstemt opmærksomhed til medarbejdernes behov skaber uro og frustration, med oplevelse af at være fortabte i de konkrete udfordringer her-og-nu. Oplevelsen af medarbejderinddragelse handler ikke kun om at få tilstrækkelig information om forandringsprocessen, men også om følelsesmæssige dynamiske processer, som det er vanskeligt at sætte ord på og som deltagerne ikke oplever bliver hjulpet frem. Manglen på kommunikation om forandringsprocessens realiteter betyder, at medarbejderne ikke oplever at blive inddraget i forandringsprocesserne i deres organisationer, selv om kvalitetsreformen fremhæver vigtigheden af at inddrage medarbejdernes viden.

Forskningen har afsat i den psykodynamiske organisationspsykologi, hvor gensidighed mellem medarbejdere og ledelse er det relationelle fundament for dialogiske processer i organisationer. Forskningen er gennemført som et aktionsforskningsstudie med dialogkonferencer og analysen er gennemført med baggrund i en hermeneutisk, semiotisk analyse.